

## **Kutatási beszámoló a**

# **Gazda(g)ság és kultúra – a jövő orientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján)**

c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról

**Készítette:**  
**Bakacsi Gyula**

**In memoriam Kovács Sándor**

*„ . . . . a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek ”.*

Fukuyama: Bizalom (1995, 17.o.)

## **1. BEVEZET**

A kutatási pályázatban megfogalmazott célkitűzéseink a következők voltak:

Vizsgálni azt, hogy a GLOBE kutatás elméleti-módszertani alapján

- § mennyire prediktívek a kulturális mintázatok a gazdasági fejlődés és fejlettség tekintetében, melyek azok a kultúráváltatók, amelyek leginkább meghatározzák a fejlődést-fejlettséget, illetve versenyképességet, valamint
- § milyen lehetőségeket illetve korlátokat jelent hogy a kelet-európai klaszterre (és az abba illeszkedő magyar kultúrára) jellemző kulturális mintázat a versenyképesség, fejlődés szempontjából.

A kutatás célja a nemzeti és szervezeti kultúra jellegzetes mintázatai, a gazdasági-társadalmi fejlettség jellemzői és a sikeres vezetés közötti kölcsönös összefüggésrendszer feltárása, kölcsönös meghatározottságuk módjának elemzése, mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén.

Miért kell azoknak, akik közgazdaságtannal vagy gyakorlati menedzsmenttel foglalkoznak alapvető, tartós értékválasztásokkal, preferenciákkal foglalkozniuk. A válasz többrét :

- mert döntéseink, cselekvéseink tartós meggyőződések, preferenciákon, érték-választásokon alapulnak,
- ha ezeket befolyásolni akarjuk, először értenünk kell a mozgatórugóit (azaz a kultúra tanulmányozásának van egy értelemszerű teljes megértés, leíró vonatkozása). És végül
- ha el tudjuk érni a számunkra kedvező meggyőződések, érték-választások elfogadását és követését, igen értelemszerűen teljes vezetői eszköz van a kezünkben (azaz a kultúrának van egy befolyásoló, vezetői szempontból jelentős normatív vonatkozása is).

A kultúra kétféle értelemben is meghatározza a nemzetek és a szervezetek teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezető a polgárok, illetve a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál.

Közép-Kelet-Európa - s ezen belül Magyarország - 1990 óta eltelt időszakának fejlődését bizonyosan áthatja ez a kétféleség:

- egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen értelemszerű teljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási tehetetlenségi nyomaként nehezedik az átmenet, a változás folyamatára,
- másfelől minden eddigénél nagyobb szükség van egy olyan értékrend kialakulására, amely egyéb vezetői eszközök mellett elősegíti a dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a mindeddig példa nélküli kihívásokkal való sikeres megbirkózást, a versenyképes magatartásformák kialakulását.

Ebben a tanulmányban egy olyan 62 országra kiterjedő nemzetközi összehasonlító kultúra vizsgálat eredményeiről adunk számot, amelynek a Budapesti Corvinus (volt Közgazdaságtudományi) Egyetem Szervezeti magatartás tanszéke révén Magyarország is résztvevője.

A kutatás alapvető empirikus bázisát a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási programhoz kapcsolódó önálló kutatás képezi, amely ugyanakkor lehet véte teszi, hogy a székelyföldi kutatási eredményeket a nemzetközi mintával való összevetésében, komparatív vizsgálat formájában is elemezzük.

A nemzetközi adatok a GLOBE alapmonográfiájából származnak (House et al., 2004), a magyar minta pedig (Bakacsi-Takács, 1998) tanulmányában vált először publikussá.<sup>1</sup>

A kultúra-kutatás kvantitatív és kvalitatív módszertanra egyaránt épített (ebben a tanulmányunkban csak a kvantitatív vizsgálati eredményekről adunk számot). Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztünk.

A GLOBE kérdőívek két változata létezik: az egyik a szervezeti kultúra (ALFA kérdőív-változat), a másik a nemzeti kultúra (a BÉTA kérdőív-változat) méri. Mindkét kulturális szinten (nemzeti és szervezeti) vizsgáltuk azok jelenleg észlelt (leíró) illetve kívánatosnak tekintett (normatív) jellemzőit: milyennek látják illetve milyennek szeretnék látni a szervezeti illetve a nemzeti kultúrát, alapértékeket. Létezik egy harmadik típusú (GAMMA) kérdőív is, amelyben a válaszadók mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat megválaszolják.

A beszámoló tanulmány felépítése a következő:

---

<sup>1</sup> A nemzetközi adatok forrása mindenkor a hivatkozott GLOBE monográfia, azt a továbbiakban külön nem hivatkozunk.

- a 2. fejezetben áttekintjük a kultúra és gazdaság összefüggésér l szóló szakirodalom legfontosabb megállapításait,
- a 3. fejezetben bemutatjuk a GLOBE kutatás kultúra értelmezését és a kultúra változók definícióit, valamint a kultúra-változók közötti összefüggést (f faktorokat),
- a 4. fejezetben bemutatjuk a GLOBE kutatásban résztve országok közötti kulturális hasonlóságon alapuló klasztereket,
- az 5. fejezetben változónként bemutatjuk a GLOBE mérések legfontosabb leíró jellemz it,
- a 6. fejezetben bemutatjuk a gazdaság és kultúra GLOBE kutatás által feltárt összefüggéseit,
- a 7. fejezetben pedig a gazdaság és kultúra között kimutatható saját kutatáson alapuló összefüggéseket, végül

## 2. GAZDASÁG ÉS KULTÚRA

*„Tévedés, hogy az ember a szellemiség birodalmában egy bizonyos, tetszése szerinti álláspontot foglalhat el, avagy eltávolodhat ett l az állásponttól, mintha lehetséges lenne tetszés szerinti „világ szemléletet választani”, illetve alkalmilag az egyik oldalon pártoskodni. Az ember egy bizonyos módon létezik a világban, s nem hogy lehetetlen „el ítéletmentes” eljárásról beszélni, hanem éppen ez az, ami a leginkább végzetes: egyetlen ember sem képes önnön világba-vetettségét l függetleníteni magát.”  
(Gerardus van der Leeuw: A vallás fenomenológiája)*

A különböző koroknak megvannak a maguk meghatározó, domináns elméletei. Ezek jellemzően nem a semmib l bukkannak el , megvannak a maguk szellemtörténeti előzményei, mégis az adott kor kihívásai, problémái a figyelem, az érdeklődés, a közgondolkodás középpontjába helyezik azokat. Talán nem tévedünk nagyot, ha azt állítjuk, hogy a XX.-XXI. század fordulójának egyik ilyen meghatározó elméleti vonulata a társadalmi-gazdasági jelenségek a kulturális megalapozottságát boncolgató m vek.

Francis Fukuyama amerikai társadalomkutató a politikai és gazdasági intézmények figyelemreméltó konvergenciájára mutat rá huszonegyedik századhoz közeledve: lényegében mindegyik fejlett ország megteremtette a liberális demokrácia intézményeit – vagy igyekeznek azt megteremteni. Sokan közülük betagozódtak a nemzetközi t kés munkamegosztásba: a nemzetgazdaságokat – amelyek szerepét mindinkább a multinacionális vállalatbirodalmak veszik át – a mindjobban tökéletesedő technika összefüggvé (és részben hasonlóvá) formálja, és beilleszti ket a világ gazdaság nagy összefüggő rendszerébe. Ez a folyamat – ha Fukuyamával együtt feltételezzük, hogy az emberi társadalmak összessége valamely végső cél felé halad – a történelem végét jelzi. (Fukuyama 1995.)

Mégis a szerző úgy véli, hogy a „történelem végi” liberális politikai és gazdasági intézmények életképessége a „civil társadalmak” egészségét l és életképességét l függ. A civil társadalom intézményeinek bonyolult hálózata viszont – Fukuyama meggyőződése szerint – arra a közösségre épül, mely által az emberek elsajátítják kultúrájukat: a családra. Így a civil társadalom boldogulása, gyarapodása egy-egy nép szokásaitól, normáitól, természetét l, vagyis kultúrájától függ.

A világpiac, a multinacionális cégek, a nagy kulturális olvasztótégelyek sajátos „antitéziseként” az emberekben mára világszerte egyre inkább tudatosulnak az ket elválasztó (kulturális) különbségeknek. Az új globális világrendben a kultúra jelentősége megnőtt: ahol

határvonalak eddig ideológiai vízválasztók mentén rajzolódtak ki, azok szerepét megkülönböztet jellemzőként mára mindinkább a kulturális különbségek vették-veszik át. Ezzel kapcsolatban Samuel P. Huntington, a Harvard (Department of Government) professzora kifejtette: a világ a „civilizációs szembenállás” korszaka felé halad, és az összeütközések nem a fasiszmus, szocializmus és a demokrácia, hanem a világ nagy kulturális csoportjai: a nyugatiak, a muzulmánok, a konfuciánusok, stb. között fognak kirobbanni.

Még Huntington sem látta el re, hogy mekkora vitát vált ki gondolataival, amikor a Foreign Affairs c. folyóirat 1993-ban közölte *The Clash Of Civilizations* (A civilizációk összeecsapása) című tanulmányát: „Az a hipotézisem, hogy ebben az új világban a konfliktusok forrása elsőslegesen nem ideológiai vagy gazdasági jellegű lesz. Az emberiség nagy választóvonalai és a konfliktusok meghatározó forrása kulturális lesz. A világ ügyeinek legfontosabb szereplői továbbra is a nemzetállamok maradnak, de a globális politika legalapvetőbb konfliktusai különböző civilizációkhoz tartozó nemzetek és csoportok között bontakoznak ki. A világpolitikát a civilizációk összeecsapása fogja eluralni.”<sup>2</sup> (Huntington, 1993, 22.old.)

Az első közlést egy részleteiben kidolgozott, nagyhatású könyv követte, amelyben Huntington a társadalmi-gazdasági növekedés, fejlődés, verseny egyre erőteljesebb társadalmi (civilizációs) meghatározottsága paradigmájának alapjait fektette le.

„... az új világban a legmélyebb, legfontosabb és legveszélyesebb konfliktusok nem társadalmi osztályok, nem a szegények és gazdagok vagy más gazdaságilag meghatározható csoportok között bontakoznak ki, hanem különböző kulturális entitásokhoz tartozó népek között. . . . a hidegháború utáni világ hét vagy nyolcféle civilizáció világa. Az államok érdekeit, ellentéteit és társulásait kulturális hasonlóságok és különbözőségek alakítják. . . . A politikai és gazdasági fejlődés meghatározó mintái civilizációnként eltérőek. A világpolitika napirenden lévő kérdései a civilizációk közötti különbségekre vezethetők vissza.” (Huntington, 2001, 24-27.old.).

Habár a történelem szinte minden periódusára többé-kevésbé igaz volt az állítás, abban az új világban, amelyre Huntington utal, hatványozottan igaz: a civilizációk, nemzetek a maguk konfliktusait elsőslegesen gazdasági téren és gazdasági eszközökkel vívják.

Ha komolyan vesszük Huntington üzenetét, akkor a kultúra tanulmányozása többé nem csak a társadalmi viszonyokat tanulmányozó kutatások középpontjában kell álljon, hanem egyre erőteljesebben vonul be a gazdasági jelenségek értelmezésébe és magyarázatába, valamint a gazdasági sikerességet megalapozó eszközrendszerbe. És fel kell tenni a kérdést: vannak-e a kultúrának – szűkebb értelemben a gazdaságról, szélesebb értelemben általában a természetről, a társadalomról és az emberről kialakított érték és hiedelemrendszereinknek – olyan jellegzetes mintázata, amely növeli esélyeinket napjaink gazdasági küzdelmeiben, vagy éppenséggel vannak-e olyan kulturális mintázatok, amelyek csökkentik, korlátozzák verseny esélyeinket.

A kultúra kutatások többnyire alapkutatás jelleggel tárják fel a kulturális mintázatokat, és ritkán vállalkoznak arra, hogy a kultúrák gazdasági-társadalmi fejlődésre, fejlettségre gyakorolt hatását, e hatás ok-okozati viszonyait vizsgálják és elemezzék.

A gazdasági (társadalmi) fejlettség és a kultúra közötti kapcsolat, annak viszonya, ok-okozati összekapcsolódása ugyanakkor régen izgatja a társadalom- és gazdaságtudósokat. Találunk érveket a gazdasági fejlettség kulturális meghatározottságára, de sokan vezetnek vissza a kultúra fejlettségét a gazdasági gyökerekre, és érvelnek a kultúra fejlődésének gazdasági

---

<sup>2</sup> It is my hypothesis that the fundamental source of conflict in this new world will not be primarily ideological or primarily economic. The great divisions among humankind and the dominating source of conflict will be cultural. Nation states will remain the most powerful actors in world affairs, but the principal conflicts of global politics will occur between nations and groups of different civilizations. The clash of civilizations will dominate global politics.

megalapozottsága mellett is. A könyvtárnyi irodalom sokszor egymásnak is ellentmondó megállapításait alighanem úgy summázhatjuk a legpontosabban, ha elfogadjuk a kultúra és gazdaság kölcsönös meghatározottságát, ok-okozati összekapcsolódását.

A társadalomtudományi és gazdasági szakirodalom a gazdasági fejlődés, növekedés magyarázó tényezők között világosan elkülöníthet faktorokként tárgyalja a gazdasági illetve a kulturális adottságokat. Mindkét tényező fontosnak tűnik, ám amíg a kultúra (kultúráváltások) kvantitatív mérése szélesebb körben, több országra (kultúrára) kiterjed, ennyire meg nem történt (kultúráközi kutatások), ezt az összefüggést csak spekulatív módon lehetett vizsgálni, ám empirikus tesztelésére nem volt mód.

A kultúrát a közösen osztott értékek olyan rendszereként értelmezhetjük, amelynek meghatározó szerepe van egy adott társadalom tagjai viselkedésének formálásában, alakításában. A pre-indusztriális társadalmakban a kultúra rendszerint vallási rendszerként ölt testet és igen lassan, nehezen változtatható. Az iparosodással, és az ezzel járó gazdasági és társadalmi modernizációval ez a vallásos világnézet egyre inkább szekularizálttá, racionálisabbá<sup>3</sup> és a változásokra nyitottabbá vált. A modernizáció központi értéke a növekedés, gyarapodás, és azt ezt megalapozó teljesítmény-motiváció. A poszt-materiális, poszt-modern társadalmakban ugyanakkor egyfajta újra-spiritualizálódás figyelhető meg, és – jóllehet a társadalmi-gazdasági fejlettség egy igen magas szintjén – a minden áron való növekedés helyett a megszerzett javak más logika szerinti elosztása az élet minősége felé való fordulás jellemző.

Ebben a történelmi lépték folyamatban kultúra és gazdagság sajátos viszonya figyelhető meg, amely arra utal, hogy a gazdaság és kultúra közötti ok-okozati viszonyban a kultúra valójában egy igen erős meghatározó tényező (ok), aminek igen erős teljes hatása van a gazdasági fejlődésre. Érdekes ugyanis figyelni arra, hogy a társadalmi-gazdasági fejlődés nagy korszakhatárait átlépve (ókor, középkor, újkor, legújabbkor, de még az ezeken belül elhatárolható fejlődési szakaszok esetében is) az jellemző, hogy egy-egy új társadalmi-gazdasági nagyhatalom nem a megelőző fejlődési szakasz gazdagsága által megalapozott szerves fejlődéssel jön létre, hanem az új hatalmak más-más kultúra talaján fejlődnek ki, más-ként fogalmazva egy más kulturális mintázat hozza őket helyzetbe, teszi lehetővé, hogy az adott kultúra jellegzetes érték-mintázatára alapozva megelőzzék a korábbi korszak domináns hatalmait.

Csak egy kiragadott példa ebből a történelmi folyamatból: a XV.-XVI. században a gyarmatosítást a középkori katolikus Európa feudális gazdasági-politikai nagyhatalmai kezdték el (Spanyolország, Portugália), de a Nagy Armada térdre kényszerítése után a XVII. századtól a protestáns Anglia (és Németalföld) válik meghatározóvá, amely egyben a újkor kapitalista fejlődésének bölcs jévé is válik.

Granato és társai rámutattak arra, hogy „a pre-indusztriális társadalmak gyakorlatilag mindegyike meglehetősen ellenségesen viszonyult mind a társadalmi mobilitáshoz, mind az egyéni gazdasági felhalmozáshoz. Így aztán, mind a középkori kereszténység, mind a tradicionális Konfuciánus kultúrák stigmatizálták a profit-szerzést és a vállalkozást. Ugyanakkor – ahogy arra Weber rámutat – a kereszténység protestáns változata kulcs szerepet játszott a kapitalizmus felemelkedésében, és – jóval később – a Konfuciánus társadalmak modernizált változatai a tanulás és teljesítmény támogatásával a gazdasági növekedés fontos támogatóivá váltak.” (Granato-Inglehart-Leblang, 1996; 608.old.).

Ronald Inglehart vezetésével 1990 és 1993 között a világ 43 országára kiterjedő, így a világ népességének 70%-át reprezentáló kultúratanulmány készült (ez megismétlése volt egy 1981-es első mérésnek). A több mint 350 elemből álló kérdőívre alapozott kutatás célja az

<sup>3</sup> ...legalább is ahogy a felvilágosodás értelmezi a racionalitást, az ésszerűségen, a pozitívista tudományosságon alapuló rendszerezett ismereteket ...



volt, hogy magyarázatot találjanak arra a kérdésre, hogy kultúránk értékrendszerei, világlátásunk és ennek változásai milyen összefüggést mutatnak világunk alakulásával, a politikai, gazdasági és társadalmi rendszerekkel. A kutatás egy korábbi fázisa, az 1981-es felmérés 22 ország részvételével zajlott, tehát ezen országok tekintetében lehet ség nyílt az id közben bekövetkezett változások felmérésére és vizsgálatára.

Inglehardt definíciója szerint „kultúra alatt egy társadalom intézményeinek szubjektív aspektusait értjük: az adott társadalom egyénei által internalizált meggy zések, értékek, tudás és képességek, amelyek kiegészít i az er szakon és cserén alapuló intézményeknek .” (Inglehart, 1997)

Minthogy Inglehart kutatásai révén - az 1981-es és az 1990-es adatfelvételben egyaránt résztvev országokra vonatkozóan - közel tíz év eltéréssel állnak rendelkezésre elemezhet adatok, a World Values Survey (WVS) kiemelked jelent sége, hogy lehet vé teszi az értékváltozások változásának követését. A kutatás nyomán olyan elméleti koncepció kristályosodott ki, mely szerint a világ fejl d és a fejlett társadalmaiban egyaránt az értékek szintjén ható, világnézeti változások mennek végbe. A kutatás e kulturális mozgásokat a politikai, társadalmi és gazdasági környezet összefüggéseiben vizsgálja. Kiindulva abból, hogy a társadalom kultúrája, a gazdaság és a politika kölcsönösen hatnak egymásra, valószínűsíthető, hogy ezek változásai mögött is kölcsönhatások munkálkodnak. Inglehart szerint a kulturális, gazdasági és politikai változások koherens, s t bizonyos mértékig előre jelezhető pályán együtt mozognak, és ezt az összefüggést a *Modernizáció-Posztmodernizáció Átmenet* elméleti kerete magyarázza. Fontos megjegyezni, hogy e kapcsolat nem determinisztikus természet , sokkal inkább az egyes szegmensek bizonyos változásai er sen valószínűsítik más területek változásainak meghatározott irányait, ez a pálya azonban nem kizárólagos, pusztán a többi jövő-változatnál nagyobb valószínűséggel bekövetkezé lehet ség, ahol e változások „együtt haladva” támogatják egymást. A kutatás során figyelemre méltóan szoros kapcsolat mutatkozott makro-szint változók, mint például stabil demokrácia, gazdasági növekedés és mikro-szint jelmez k, mint például a bizalom, családi értékek vagy a tolerancia között. (Inglehart, 1997)

Inglehart a vizsgált társadalmakat egy olyan kulturális világtérképen helyezte el, amelynek két fő dimenzióját elméletének két sarkalatos kategóriája a modernizáció és a posztmodernizáció feszíti ki (lásd *1. sz. ábra*). Ez a két – önmagában is igen összetett – dimenzió a legtöbb általa vizsgált értéket integrálja. A dimenziók két végpontjának elnevezése Inglehart térképén a következő :

1. A függ leges tengely a **tradicionális** (traditional) vs. **szekuláris-rationális** (secular-rational) **autoritás (uralom) dimenziója**: ez a WVS kérdéseinek széles körére támaszkodik, és egyik pólusán a tradicionális/vallásos uralom elfogadottsága, a családi és közösségi kötelékek er sségét tükrözi; másik pólusán pedig a világias világszemléletet, melyben a hatalmat a racionális, jogilag kodifikált szabályok legitimálják, és a hangsúly a gazdasági gyarapodáson és az egyéni sikeren van.
2. A vízszintes tengely a **túlélési** (survival) vs. a **jóléti** (well-being) **értékek dimenziója**: amelynek egyik pólusán a hiány által vezérelt társas normák, az önmegtagadás és a kemény munka, míg a másik pólusán a poszt-indusztriális társadalmakban kialakuló - történelmileg előzmény nélküli - jólét, a posztmodern életmin ség maximalizálásának, az emancipációnak és az önkitaljesítésnek teret adó jóléti állam található.

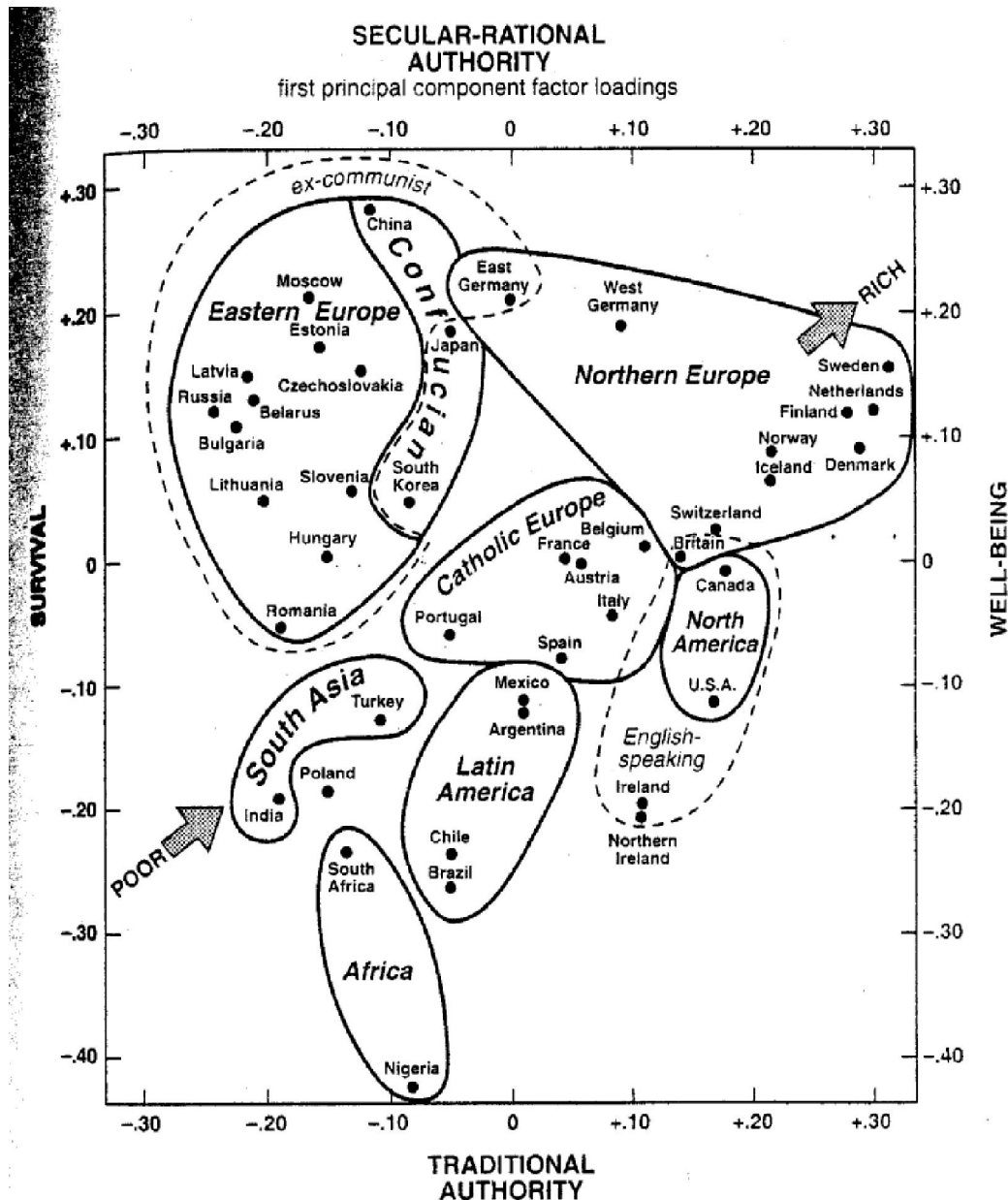
Az ábrán látható, hogy Inglehart Magyarországot (és Romániát is, egyébként a magyar koordinátához igen közel pozícionálva) a kelet-európai (ex-kommunista) országok közé sorolja a tradicionális-rationális uralom dimenzióban közbüls értékkel, és túlélési pólushoz közelebb álló értékekkel. Inglehardt egyébként a térkép DNY-ÉK-i átlóját tekinti egyfajta szegénység-gazdagság tengelynek.



Figyelemre méltó, hogy a térkép egyébként konzisztensen összetartozó csoportokként lényegében visszaadja az ismert kultúra klasztereket: jól azonosíthatók az angol-szász, a nyugat-európai (germán és skandináv), a latin-európai, a latin-amerikai, az ázsiai, az afrikai ország-csoportok (lásd: Ronen-Shenkar, 1985).

A GLOBE 62 és Inglehardt 43 kultúrára kiterjed mintái között 30 országnyi átfedés van, amely lehetővé teszi ezen közös, átlapoló mintán a gazdasági-társadalmi fejlődés, a nemzeti kultúra, valamint a modern-posztmodern értékek közötti összefüggések vizsgálatát. Erre a későbbi fejezetekben visszatérünk.

### 1. sz. ábra: Inglehart kultúra térképe



Forrás: Inglehart (1997), 93.o.

Témánk szempontjából kiemelkedő jelentőség a GLOBE változók közül a jövő-orientáltság és a teljesítményorientáltság változók. Előbbi azért, mert a jövővel kapcsolatos elvárásainkat és alapvető feltevéseinket tükrözi (Nováky-Hideg-Kappeter, 1994), amely

valamennyi kultúrában megjelen alapvet értékorientáció (Kluckohn-Strodtbeck, 1961), utóbbi azért, mert a teljesítményorientáltságból, mint személyes motívumból (McClelland, 1961) és mint kulturális alappreferenciából jól megjósolható progresszív fejlődés, a tevékenységért vállalt felelősség, és innováció következik. Max Weber (1958) híressé vált művében, a „Protestáns etika szellemében” gazdag elemzését adja ezen orientáltságok gazdasági fejlődésre gyakorolt hatásainak.

Granato és társai fentebb már hivatkozott tanulmányukban ugyancsak empirikusan alátámasztható összefüggést találtak a teljesítmény motiváció valamint a poszt-modern értékek (mint kultúra változók) és gazdaság között.

Igen elterjedt és közzismert Geert Hofstede kultúra vizsgálata és arra alapozott modellje. A hatvanas évek végén, a hetvenes évek elejétől a holland kutató hatalmas, több mint 50 országra kiterjedő kérdőíves felmérést végzett<sup>4</sup>. A 116.000 válaszadó az IBM multinacionális cég valamely országban lévő leányvállalatánál dolgozott. E mögött természetesen a dolog finanszírozási oldalán túl - az a gondolat húzódott meg, hogy mivel az IBM-en belül az egyes személyek közel azonos körülmények között dolgoznak világ minden pontján, az összehasonlítás során válaszaikat csupán nemzeti hovatartozásuk fogja meghatározni. A mintanagyság az egyes országokban 37-4691 fő között mozgott.

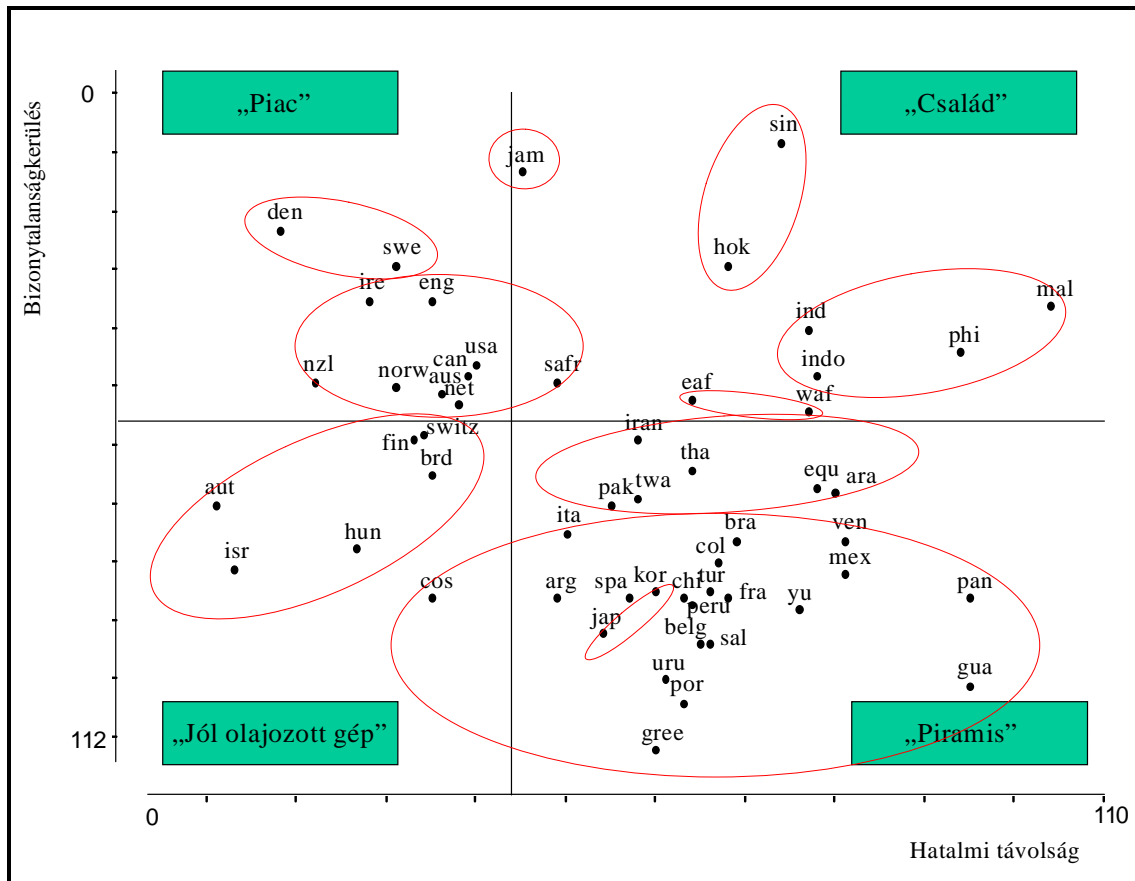
Hofstede kutatásának eredményeit 1980-ban publikálta,<sup>5</sup> és *Culture's Consequences* című könyve azóta is a téma alapkötvének számít. Állításait számos további kutatás megerősítette, és bár sokan egész módszertanát megkérdőjelezték, a kritikák ellenére sokan az modelljét tartják a kultúrával kapcsolatos vizsgálatok kiindulópontjának.

---

<sup>4</sup> 1967-73 között összesen 40 országban végzett felmérést, később a minta 10 újabb országgal és 3 földrajzi régióval (Kelet-, és Nyugat-Afrika, ill. Arab országok) bővült.

<sup>5</sup> Az első 40 ország adatait felhasználva, a teljes minta eredményeit később publikálta.

## 2. sz. ábra: Kultúrák Hofstede-féle világtérképe



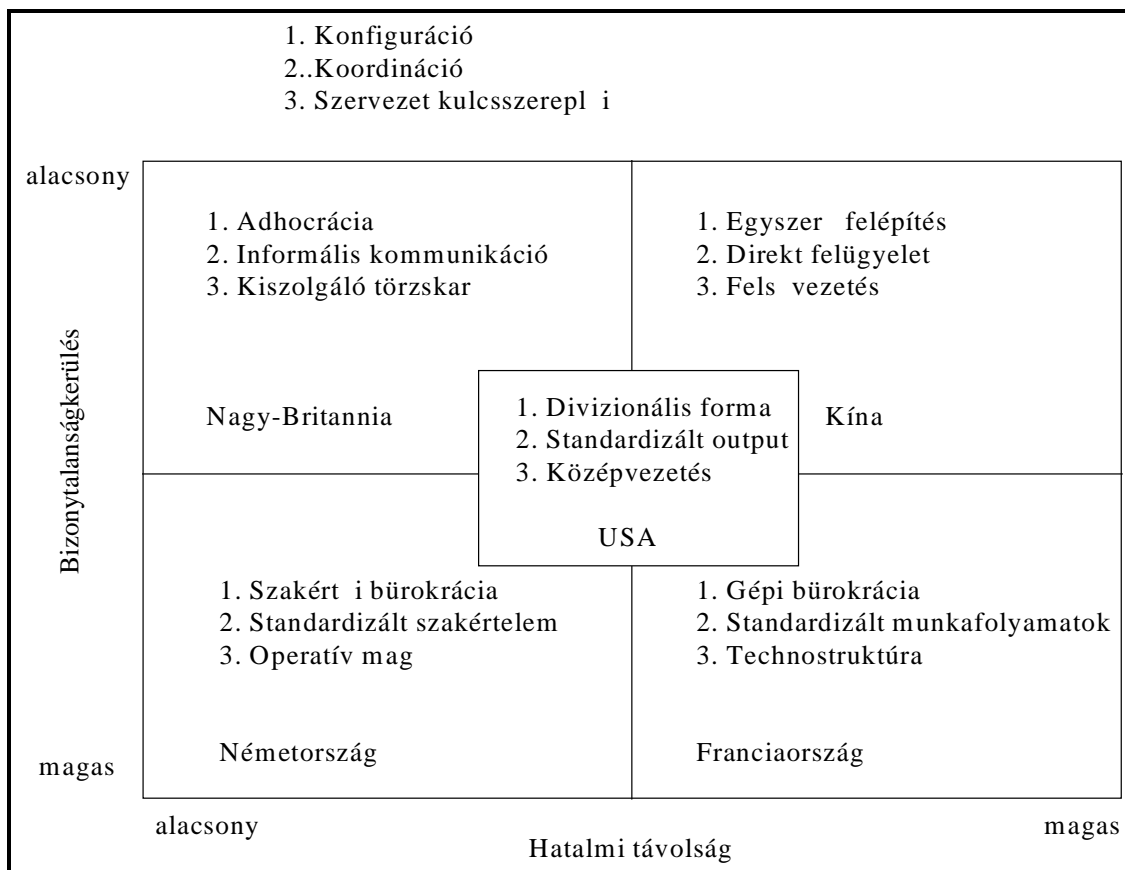
Forrás: (Hofstede, 1994, 141.old. alapján, Aczél, 1998 alapján újra szerkesztette)<sup>6</sup>

Hofstede számos a kultúra valamint a társadalom és gazdaság jellegzetes viselkedési mintázatai közötti összefüggésre világít rá:

A különböző kultúrákban más és más szervezeti konfiguráció sikeres és elfogadott, más motivációs és koordinációs eljárások működnek. Henry Mintzberg szervezeti felépítései 1. sz. elmélete (1983) Hofstede kulturális világtérképébe ültetve jól szemlélteti a kulturális tényezők és a szervezetek felépítésének erős kulturális kódokat hordozó összefüggéseit.

## 3. sz. ábra: Mintzberg öt szervezeti konfigurációs modelljének elhelyezkedése Hofstede kulturális világtérképén

<sup>6</sup> Varga Károly a nyolcvanas évek elején több hazai nagyvállalat körében a Hofstede-féle elméleti alapokra és módszertanra építve végzett felmérést. Kutatásának eredményei Magyarországot a kis hatalmi távolság, nagy bizonytalanságkerülés negyedben, vagyis a német (jól olajozott gép) kultúrához közel helyezte el. (Lsd.: Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988)



Forrás: (Hofstede, 1994, 153.old. alapján),

A kultúra új paradigmában betöltött szerepét fentebb már érint legesen elemeztük: a közösen elfogadott osztott és követett értékek erős magatartás befolyásoló hatása révén a szervezeti kultúra a paradigma alapvető kontroll-mechanizmusává válik. Nagyon markánsan ad ennek hangot Jack Welch egy vele készített interjújában:

„És elmozdítjuk azokat, akik nem rendelkeznek ilyen értékekkel (ti.: a szervezet értékeivel – B.Gy.), még ha jelentős eredményeket mutatnak is fel.... Hogy támogassuk értékeinket, azokat a vezető beosztásúakat is el kell távolítani, akik jó eredményeket produkálnak ugyan, a számokat tekintve nagyszerű munkát végeznek, de nem a vallott értékek szerint cselekszenek. Útjaink elválnak.” (Meiland, 1997)

Az idézet igen következetesen tükrözi azt a vezetésfelfogást, amely a szervezeti értékrend elfogadását és követését tekinti a vezetési filozófiája sarokpontjának: ha a piaci kontroll illetve a klán kontroll logikája szerint mért és értékelt teljesítmény szembe kerül egymással, egyértelműen az utóbbi mellett teszi le a garast. Ha valaki aláássa, megingatja a központi kontroll mechanizmust, hiába teljesít jól, a szervezet néz pontjából az egyenleg negatív – megválnak munkatársától.

Welch gondolata következetességében is vitára ingerlő: üzleti és menedzsment szempontból lehet-e az emberi-szervezeti értékeket a pénzületi értékek elé helyezni? Lehet-e – szabad-e – a kölcsönös elnyök elérésére törekvő tranzakcionális vezetési logikát ilyen egyértelműséggel képviselni?<sup>7</sup> A nyer-nyer logika vezetési filozófiába illesztése mellett erős teljesen lehet érvelni! Míg az önérdék-követésen alapuló versengő stratégiák egyéni és szervezeti szinten is társadalmi csapdába torkollhatnak (lásd pl.: Kindler, 1988; Hankiss, 1983), a nem közvetlenül önérdék kooperatív stratégiák mindkét fél számára nagyobb

<sup>7</sup> A kérdést itt most a maga elvont tisztaságában igyekszem szemügyre venni, nem célozom konkrétan Jack Welch vezetési gyakorlatának és eredményeinek elemzése és értékelése!

hozamot jelenthetnek (Mér , 2001). Az összefüggés paradoxnak tűnik: verseng és a kooperatív megközelítés egyaránt a gondolkodás és cselekvés szimmetriáján alapul – azt feltételezem a másiktól, amit magam is cselekszem és egyfajta játékelméleti logika alapján erre alapozva alakítom ki stratégiámat –a direkt önérdek-érvényesítésről való lemondáson alapuló együttműködő stratégia nyer-nyer „tortanagyobbítása” révén mégis mindenki jobban jár. A két – önmagában racionális gondolkodási struktúrájú – alap-stratégia közötti választás pedig emberi (vezetői) meggyőződés (azaz hit-hiedelem) kérdése, újabb adalék a vezetés spiritualizálódásához!

### 3. A GLOBE KULTÚRA ÉRTELMEZÉSE

Tanulmányunk egyik kulcs-fogalma a kultúra. Mielőtt annak gazdaságra gyakorolt hatását elkezdhenénk boncolgatni, célszerű közelebbre meghatározni, mit is értünk kultúra alatt.

#### 3.1. Kultúra definíciók a szakirodalomban

A szakirodalomban a kultúra fogalmának körülhatárolására számtalan próbálkozás született, rendkívül szerteágazó és egymással nem mindig teljesen összhangban álló definíciókkal, meghatározásokkal találkozhatunk. A fellelhető definíciók azt látszanak megerősíteni, hogy a kultúrának nincs konszenzusos megegyezésen alapuló meghatározása. Tekintsünk át néhány példát:

- § (A kultúra) az emberi lény által létrehozott és módosított környezet része. (Herskovits, 1955)<sup>8</sup>
- § A gondolkodás, az érzés, és cselekvés módjának olyan mintázata, amelyeket főleg szimbólumok által sajátítunk el és hagyományozunk tovább, amely alapját képezi az emberek csoportjai eltérő eredményeinek, beleértve azok tárgyiasult megtestesülését is.<sup>9</sup> (Kluckhohn, 1951)
- § Az értékek, ideák és más szimbolikus rendszerek átörökölt formái. (Kroeber & Kluckhohn, 1952)
- § Normák, szerepek, hiedelem-rendszerek, törvények és értékek, melyek értelmes egészet alkotnak, és egymással értelmezhető kapcsolatban állnak.<sup>10</sup> (Triandis, 1972)
- § Jelentések szimbólumokban megtestesült, történelmileg közvetített mintázata, szimbolikusan kifejezett megörökölt elgondolások rendszere, melynek segítségével az emberek kommunikálják, állandósítják, fejlesztik tudásukat az életre, illetve meghatározzák viselkedésüket.<sup>11</sup> (Geertz, 1973)
- § Nagyobb embercsoport egyéni és csoportos erőfeszítéssel megszerzett, felhalmozott és generációkon keresztül átörökölt ismeretei; tapasztalatai: jelentések; hiedelmek; értékek; attitűdök; vallási meggyőzések; ön- és természet-értelmezés, és az ember-természet viszony értelmezése; státusz-hierarchiák; szerepelvárások; térbeli kapcsolatok és idővel változó felfogás. (Samovar & Porter, 1976)
- § A kultúra „a gondolkodás azon közösségi programozottsága, amely egy csoport tagjait vagy emberek egy körét megkülönbözteti másoktól.”<sup>12</sup> (Hofstede, 1980)
- § Szimbólumok, ceremóniák és mítoszok, amelyek a szervezet alapértékeit és hiedelmeit (meggyőzéseit) közvetítik az alkalmazottak felé. (Ouchi, 1981)
- § Alapvetően feltevések rendszere – amelyet egy adott csoport talál ki, fedez fel vagy fejleszt ki azon tanulási folyamatban, amelyben külső adaptációs és belső integrációs problémáira keresi a megoldást – és amelyek eléggé jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintésüket, és ennél fogva ezeket az új tagoknak el kell sajátítaniuk, mint a szóban for-

<sup>8</sup> The part of environment that is created or modified by human beings.

<sup>9</sup> A patterned way of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts.

<sup>10</sup> Norms, roles, belief systems, laws, and values that form meaningful wholes, and that are interrelated in meaningful ways.

<sup>11</sup> A historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitude toward life.

<sup>12</sup> „It is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.”

gó problémákkal kapcsolatosan helyes felfogási, gondolkodási és érzelmi módot.”<sup>13</sup> .” (Schein, 1985.)

§ Tanult, közösen osztott, kényszerít erej és egymással kapcsolatban lévő szimbólumok összessége, melyek egyfajta irányultság készletet nyújtanak a társadalom tagjai számára.<sup>14</sup> (Terpstra & David, 1991)

§ Eseményeken alapuló, közösen értelmezett jelentések rendszere.<sup>15</sup> (Smith & Peterson, 1994)

§ A kultúra az a mód, ahogyan egy közösség problémákat old meg és dilemmákat old fel.<sup>16</sup> (Trompenaars– Hampden-Turner, 1997)

A fenti definíciók talán jól érzékeltetik, hogy a kultúra meghatározása többféleképpen közelíthet meg: cselekvés, gondolkodás, érzékelés közös módja; közösen osztott jelentések és azonosságtudat; közösség által létrehozott környezet, technikák használatának mindennapi módja; közös tapasztalatok (történelem, nyelv, és vallás) és események összessége. Mégis a definíciók sokfélesége ellenére néhány alapvető elem szinte minden elméleti megközelítésben szerepel, a létező kultúra-definícióknak van néhány lényeges összefoglalható közös vonása:

- a kultúra társas (közösségi) jelenség: a közös megállapodás adott formáját és mértékét tükrözi,
- a kultúra entitások, tevékenységek, események közösen kialakított magyarázata, interpretációja, azaz közösen kialakított értelmezése, .
- a kulturális normák (közmegegyezésen alapuló értékek és hiedelmek, meggyőzések) és kulturális érték a nyelvben, a magatartásban és tárgyasult formában (szimbolikusan) nyilvánulnak meg (manifesztálódnak).
- a kultúra tagjainak közös tapasztalatai: a történelem, a nyelv, a politikai és gazdasági tapasztalatok, valamint a vallás a kultúra alapvető lényegi elemei,
- a kulturális változók éppen azért válhatnak társas (társadalmi) befolyásoló erővé, mert társadalmi azonosságtudatuk van és a közösség tagjai azonosulnak a közmegegyezésen alapuló értékekkel.
- A közös tapasztalatoknak és közös megegyezésen alapuló normáknak igen erős teljes szocializációs hatása van a közösség tagjaira, akiket ennek következtében az adott kultúra tagjainak is nevezhetünk,
- a kulturális interpretációk, szimbólumok, azok tárgyasult megtestesülési formái illetve a kulturális hatások nemzedékről nemzedékre öröklődnek át az adott közösségen belül,
- kulturális érték társas (társadalmi) befolyását úgy értelmezhetjük, hogy az meghatározott magatartási, érzelmi, és beállítódásbéli (attitudinális) irányultságként szolgál az adott közösség tagjai számára.
- egy adott kultúra tagjai feltételezhetően ragaszkodnak ahhoz a normakészlethez, amelyek a fentiekben bemutatott közös gyökerekre vezethetők vissza.

(House-Wright-Aditya, 1997, 538.old.)

<sup>13</sup> „A pattern of basic assumptions – invented, discovered or developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”

<sup>14</sup> A learned, shared, compelling, interrelated set of symbols whose meanings provide a set of orientations for members of society.

<sup>15</sup> Systems of shared meanings placed upon events.

<sup>16</sup> „Culture is the way in which a group of people solve problems and reconciles dilemmas” (Trompenaars)



### 3.2. A GLOBE kultúra meghatározása

A GLOBE kutató közösségének kultúraértelmezését az alábbiak szerint foglathatjuk össze:

*„A **kultúra** a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.<sup>17</sup>” (House et al., 2004, 15. old.)*

A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni arra a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúra-kutatások jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogy a dolgok vannak”, addig a GLOBE ezen kategória mellett (AS IS dimenziók) bevezeti az normatív (előíró) dimenziók (SHOULD BE) fogalmát is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogy a dolgoknak lenniük kellene”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is.

Ezért a fenti általános kultúra definícióra alapozva House-Wright-Aditya (1997) kétféle értelmezési lehetőséget lát a kultúra meghatározására.

Az első értelmezés a kultúra **normatív** megközelítése:

*A kultúra a közösség megkülönböztető jellemzője, tagjai pszichológiai jellemzőinek olyan közös mintázata, amely modellként szolgál, meghatározó érzelmi, beállítódásbéli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetvé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.<sup>18</sup>* (House-Wright-Aditya, 1977, 539-540. old.)

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra olyan más közösségektől világosan megkülönböztethető normatív rendszer, lelki-pszichológiai közösség, melynek tagjai bizonyos közös értékeket, hiedelmeket vallanak, közös előfeltevéseket és ezen alapuló közös jelentés- és valóság-interpretációkat osztanak, és a közös normarendszer alapján kialakult modellértékek viselkedésmintákat követnek, amelyekhez ragaszkodnak. Ezek a közös(ségi) kódok, válaszok nem jobbak, vagy rosszabbak, mint más közösségek kódjai, válaszai, csak jellegzetesen mások.

A normatív kultúra-értelmezésnek van azonban egy komoly hátulütője, mégpedig az, hogy mivel igen nehéz arra vonatkozó szándékat meghatározni, hogy az előfeltevések, hiedelmek, értékek, jelentés-interpretációk, azonosságtudat és motivációk milyen szint azonosságától állíthatjuk azt, hogy egy közösség tagjai azonos kultúrához tartoznak - az ilyen módon értelmezett kultúrát igen nehéz közvetlenül, konkrét formában megragadni, mérni, operacionalizálni.

A kultúra normatív értelmezését más szakirodalmi források kinyilvánított, *vallott értékeknek* (espoused values) is nevezi (lásd pl: Argyris, 1992)

A második értelmezés a kultúra **tapasztalati** megközelítése:

*A kultúra a közösség közösen osztott értelmezéssel és értékekkel jellemezhető megkülönböztető környezete, amely modellként szolgáló meghatározó érzelmi, beállítódásbéli*

<sup>17</sup> “For Project GLOBE culture is defined as *shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations. It is important to note that these are psychological attributes and that this definition can be applied at both the societal and organizational levels of analysis*”

<sup>18</sup> Cultures are distinctive normative systems consisting of model patterns of shared psychological properties among members of collectivities that result in compelling common affective, attitudinal, and behavioral orientations that are transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other.

*(attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethet vé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.*<sup>19</sup> (House-Wright-Aditya, 1997, 540.old.)

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra a tagjaitól (de a kutatótól is) független, amelyet a közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, tárgyasult környezetben megtestesült megkülönböztető közösségi tapasztalatokban érhetünk tetten. A kultúra tapasztalati (leíró) megközelítése tehát kevésbé tekinthető kinyilatkoztatott, kinyilvánított és szubjektív véleménynek, hiedelemnek, el fetevésnek, észlelésnek, interpretációnak, sokkal inkább közvetlenül vizsgálható tapasztalati ténynek, amely a közös történelmi múltban, a közösségre jellemző fizikai-tárgyi környezetben (szimbólumokban), az etnikai eredetben, a vallásban, a nyelvben, gyakorlatilag minden az ember által érzékelhető külső körülményben öltözik testet.

A kultúra leíró-tapasztalati értelmezését más szakirodalmi források *követett értékeknek* (theory-in-use) is nevezi (lásd pl: Argyris, 1992)

A kultúra kétféle értelmezésének a viszonyára úgy tekinthetünk, mint ugyanazon érem két oldalára. A történelem során a legtöbb közösség lényegében ugyanazokkal a külső hatásokkal és belső problémákkal szembesült, legfeljebb ezek az adott közösség fejlettségi szintjétől függően más sorrendben, illetve más-más korszakban következnek be. A kultúrák között azonban nem a környezeti hatások, hanem az azokra adott *közös(ségi) válaszok* alapján tehetünk különbséget. Egy közösség elvileg többféle sikeres választ adhat az adott környezeti hatásokra, gyakorlatilag azonban meg kell találnia egy konkrét választ, amellyel biztosítja fennmaradását, túlélését, növekedését, fejlődését. Ezt a sikeres alkalmazkodási mintát aztán normaként (sikeres alkalmazkodási technikaként) örökíti tovább a közösségen belül. A kultúra tapasztalati értelmezése tehát nem más, mint külső környezeti hatásokra és belső társas problémákra kialakított alkalmazkodás közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, cselekvésben illetve szimbólumokban, tárgyasult megtestesülési formában jelentkező formája. A normatív értelmezés a kultúra tagjainak szubjektumában létezik: az ezt alkotó elemek – értékek, normák, el fetevések – valójában sokkal inkább *következményei* a kultúrának, semmint meghatározó sajátosságai. A leíró értelmezés tehát maga a múltbeli és jelenbeli környezeti és belső kihívásokra adott válasz, amelynek elsajátítása a közösség fennmaradását és fejlődését biztosítja, míg a normatív kultúraértelmezés azt a sikeres alkalmazkodási mintát mutatja fel, amely közös normatív irányultságként (viselkedésbeli, magatartásbeli és attitűdöbeli elvárásként, normaként) nemzedékeken keresztül átörökítve a közösség jövőbeli sikeres alkalmazkodását hivatott biztosítani. Egy közösség (kultúra) mindkettő alapján világosan megkülönböztethető más közösségektől. Egy adott közösségre jellemző mind a jelen kihívásaira adott válaszokat jelentő ténylegesen követett *gyakorlata*, mind a normatív módon átörökített, szubjektumban létező *érték*rendszere. A GLOBE kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kétféle kultúra értelmezés megnevezését konzekvensen ennek megfelelően alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést *gyakorlatnak (practices)*, a normatív értelmezést pedig *értékeknek (values)* nevezik.

A kultúra kétféle értelmezésére a szakirodalomban használt eltérő terminológiák, kifejezések viszonyát az 1. számú táblázatban foglaltuk össze.

A kultúra – az 1.sz. táblázatban összegzett kulcsszavakkal jellemezhető – megközelítéseit egy más értelmezési keretben (azokat a kultúra szintjeiként értelmezve) Schein plasztikus jéghegy modellje is segíthet jobban megérteni. A jéghegy modell a kultúra-jelenséget olyan rétegekre bontja, melyek – csakúgy, mint a jéghegy vízfelszín feletti része – megfigyelhetőek és nyilvánvalóak, a vízfelszín alatti jelentősebb részüket tartalma és formája azonban

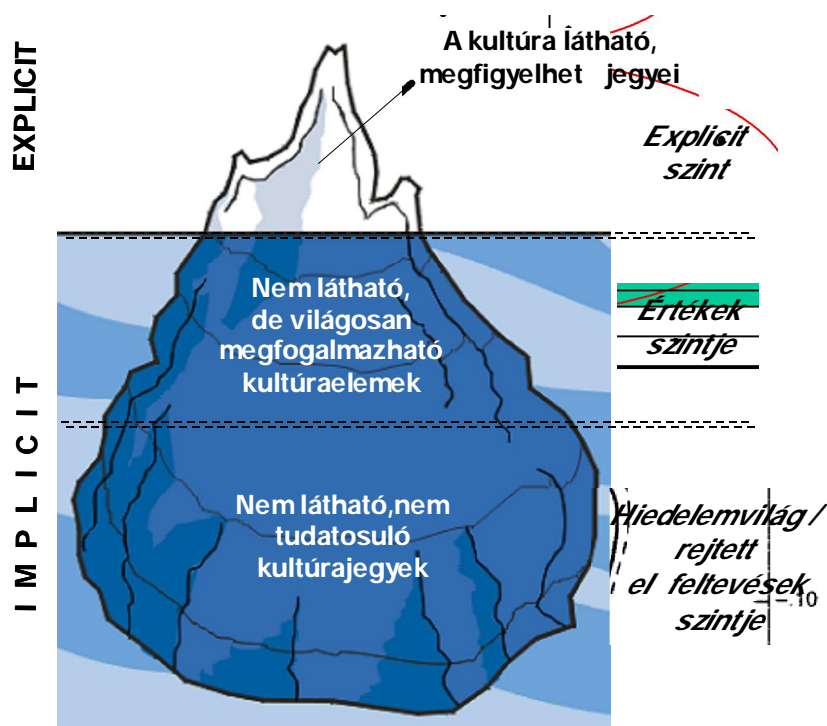
<sup>19</sup> Cultures are distinctive environments of collectivities about which members share meaning and values, resulting in a compelling model pattern of common affective, attitudinal, and behavioral orientation that is transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other.

csak vélelmezhet és kisebb-nagyobb pontossággal valószínűsíthet az azt szemlélő számára. (Lásd 2. számú ábra)

**1. sz. táblázat: A kétféle kultúraértelmezés különféle elnevezéseinek viszonya**

GLOBE (2004)	Több szakirodalmi forrás		Argyris (1992)
gyakorlat (practices)	tapasztalati (experiential)	leíró (descriptive)	követett értékek (theory-in use)
értékek (values)	normatív (normative)	előíró (prescriptive, proscriptive)	vallott értékek (espoused values)

**2. ábra: A kultúra jéghegy modellje**



Forrás: (Varga, 2003)

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező közösségnek (társadalomnak, szervezetnek) lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott el felfedések csak ilyen tapasztalati alapú közös *tanulási folyamat* eredményeként alakulhatnak ki (lásd: Schein, 1985).

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, leadership) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a közösségre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk.

A kultúra jéghegy-modellje (metaforája) a komplex kultúra jelenséget látható megjelenési formákra és közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzőkre

választja szét. A *megfigyelhet*, küls szemlél számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a közösség szimbólumait, az öltözködést és kultúra más tárgyasult megjelenési formáit (artifacts).

A kultúra magjában rejlő jellemzők azonban ilyen nyilvánvalóan nem testesülnek meg (objektíválódnak), és hogy egy adott közösség tagjai milyen értékeket vallanak, mi van valójában a fejükben azokra a látható jelekre csak következtethetünk.<sup>20</sup> A kultúra magja az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban *láthatatlanok* maradnak. (Bakacsi, 1996) Schein nyomán a kultúra implicit rétegét is két többé-kevésbé elkülönülő rétegre bonthatjuk:

- Az egyik a nem látható, tehát az implicit részhez tartozó, de megfogalmazható kultúraelemek csoportja, melyek jellemzően még tudatosulnak az adott kultúrához tartozó egyéneknél. Ide sorolhatók a társadalmi értékek és normák.
- A legalsó, tehát legmélyebben fekvő kultúraréteg a nem látható és rendszerint nem tudatosuló, rejtett el feltevésekben kódolt kultúraelemek szintje. Ezek olyan hiedelmek, az emberi lét és a létezés alapvető kérdéseivel kapcsolatos elgondolások, melyek még tudatos premisszákként sem fogalmazódnak meg, a mélyrétegekből egyszerre csak terelik gondolkodásunkat, világlátásunkat és viselkedésmintáinkat.

A fentebb bemutatott gondolatmenet fogalmaival összevetve a jéghegy-modellt azt mondhatjuk, hogy míg a kultúra leíró értelmezését (gyakorlat, követett érték, tapasztalati kultúra) a jéghegy explicit, felszín feletti, közvetlenül vizsgálható és megtapasztalható szintjével, addig a kultúra elíró értelmezését (érték, vallott érték, normatív) a jéghegy implicit, de a cselekvést a közösség tudatos gondolkodási tartományában meghatározó, kanonizált érték-hiedelem tartománnyal azonosíthatjuk.

A rejtett el feltevés szintje a fenti fogalmi hálóban nem azonosítható, illetve a megvalósult, kinyilatkoztatott érték-hiedelem tartománynak olyan rétege, amely közvetlenül nem vizsgálható. Ugyanakkor a kultúra legerősebb, legmeghatározóbb mélyrétegét jelenti, éppen azért, mert a magatartásra gyakorolt hatását úgy fejt ki, hogy a cselekvés, döntés pillanatában az adott kultúra tagjában nem is tudatosul, azaz nem is vagyunk annak tudatában, hogy ezen értékválasztásainknak, illetve hiedelmeinknek-meggyőződéseinknek van (lehet) alternatívája, így azok kívül maradnak tudatos tudásunkon.<sup>21</sup> Ezzel a szinttel a továbbiakban nem foglalkozunk, mivel a GLOBE kvantitatív módszertanával ezek nem mérhetők.

A mind leíró, mind elíró értékek mentén definiált kultúra koncepcionális modellje kialakításának háttérében három fő elméleti koncepció állt:

- **Érték-hiedelem elmélet:** a legtöbb nemzetközi kultúrakutatás alapja. Annak feltevése, hogy értékek és meggyőzések alakítják az emberi viselkedést, és azt, hogy mely magatartás tekinthető elfogadhatónak, sikeresnek egy közösségen belül. Az elmélet szerint külső kulturális hatások alakítják az egyének értékrendjét, ezen keresztül viselkedését. (Hofstede, 1980; Kluckhohn-Strodtbeck 1961; Triandis, 1995)

<sup>20</sup> Nagy lehet a téves következtetések levonásának veszélye akkor, amikor a kultúra-kutató a sajátjától eltérő kultúrák explicit, megtapasztalható, közvetlenül vizsgálható, explicit jegyeiből próbál extrapolálni, figyelmen kívül hagyva, hogy saját gondolkodási sémái cserben hagyhatják a felszín alatti rétegek felmérésekor – a hasonlatnál maradván csak szárazföldi viszonyok között megbízható érzékszervei.

<sup>21</sup> "Csak egy kivételesen széles látókörű, intelligens halban tudatosul az, hogy környezete nedves" (Bem, 1970)

- **Implicit motivációs elmélet:** Lényege, hogy az emberi viselkedés mögött három alapvető implicit, (tudatalatti) indíték húzódik: kapcsolat (elfogadottság), teljesítmény (belső hajtóerő a sikerre) és hatalom (befolyás) iránti szükséglet. Ezek mindegyike tanult, és nem örökletes jellegű, azaz különböző társadalmakban eltérő jellemzőket mutatnak, kulturálisan meghatározottak. (McClelland, Atkinson Clark és Lowell 1953)
- **Kontingenciaelmélet:** lényege, hogy a szervezetek felépítését négy feltétel befolyásolja: a stratégia, a méret a technológia és a környezet. A hatékony működéshez és fennmaradáshoz a szervezeti struktúrának és a szervezeti magatartásnak tükröznie kell ennek a négy tényezőnek a hatását. (Child, 1981)

### 3.3. A GLOBE kultúraváltozói

A GLOBE kutatás a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – **kilenc dimenzió** (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülése, kollektívizmus I. - intézményi kollektívizmus, kollektívizmus II. – csoport-kollektívizmus, nemzeti egyenlőség, rámenetesség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövő orientáció, humán orientáció) alapján mérte. A választott dimenziók felölelik az ismert empirikus kultúra kutatási eredmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, és azokat újakkal egészítik ki. A változók terén tapasztalható fogalmi azonosság mellett azonban már itt utalunk arra, hogy kisebb-nagyobb mértékben eltérhet a változók definíciója. Ami a változók mérési módját illeti, a GLOBE Project a változók mérésére eredeti mérési skálákat fejlesztett ki és validált, amelyeknek elsődleges célja az, hogy a kultúrák közötti eltéréseket, különbségeket (varianciát) legyenek képesek minél pontosabban és megbízhatóbban kimutatni.

Alább bemutatjuk ezen kultúraváltozók (dimenziók) definícióit, és azok szakirodalmi eredményeit. A kultúraváltozók meghatározásait (1) a GLOBE monográfiája (House et al., 2004, 12-13.old.) illetve (2) a kutatás első nagy módszertani áttekintését adó tanulmánykötet fejezet (House et al., 1999, 192.old.) alapján mutatjuk be.

#### **Hatalmi távolság (Power Distance)**

*annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön és oda koncentrálódjon.*<sup>22</sup> (House et al., 2004, 12.o.) (House et al., 1999, 192.old.)

A változót eredetileg Mulder (1971) alkalmazta előljárók és alkalmazottak hatalmi különbségének mérésére, Hofstede átvette és társadalmi szint szintre emelve mérte (Hofstede, 1980).

A magas hatalmi távolság értékkel jellemezhető kultúrákat az egyenlőtlenségek nagyobb elfogadottsága, az autokratikusabb vezetésfelfogás, a hatáskörök nagyobb centralizáltsága jellemzi. Az alacsony értékkel jellemezhető kultúrák csökkenteni igyekeznek az egyenlőtlenségeket, elnyelben részesítik a hatáskörök kisebb centralizáltságát, a participatívabb vezetésfelfogást.

A nagy illetve kis hatalmi távolságú kultúráknak különböző társadalmi megnyilvánulási formáját a 2. sz. táblázatban foglaljuk össze.

---

<sup>22</sup> Power Distance: (1) ... is the degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be stratified and concentrated at higher levels of an organization or government. (2)... is defined as the degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be unequally shared.



**2. sz. táblázat: A hatalmi távolság megjelenése a különböző kultúrákban**

<b>Kis hatalmi távolság</b>	<b>Nagy hatalmi távolság</b>
Egyenl tlenségek minimalizálándók	Egyenl tlenségek elváltak és kívántak
Kölcsönös függ ség a kevesebb és több hata- lommal bíró személyek között	Egyoldalú függ ség, a kis hatalommal rendelkezők alárendelve a nagy hatalmú személyeknek
Szül k egyenl ként kezelik gyermekeiket	Szül k engedelmisségre tanítják gyermekeiket
Gyerekek egyenl ként kezelik szüleiket	Gyerekek tisztelettel néznek szüleikre
A tanár szakért , aki személytelen igazságokat ad át tanítványainak	A tanár guru, aki személyes bölcsességet tanít
Decentralizáció	Centralizáció
Az ideális munkahelyi f nők leleményes de- mokrata	Az ideális munkahelyi f nők jószágos autokrata, „atya”
A hatalom használata legitim kell, hogy le- gyen, a jó és a rossz kritériumnak alávetett	A hatalom uralkodik a jogok felett: bárkinél is a hatalom, az jó és helyes, annak joga érvényesül
Képzettség, vagyon, hatalom és státusz nem szükséges, hogy együtt jelenjen meg, privilégi- umok és státusszimbólumok idegenek, nem elfogadottak	Képzettség, vagyon, hatalom és státusz együtt kell, hogy megjelenjen, privilégiumok és státusszimbó- lumok elváltak és kívántak
A középosztály nagy, széles társadalmi közép- osztály	A középosztály kicsi, elenyész
Mindenki egyenl jogokkal bír	A hatalom kiváltságokkal jár
A hatalommal rendelkező emberek kevésbé akarnak hatalmasnak látszani, mint amilyenek valójában	A hatalommal rendelkező emberek megpróbálnak minél hatalmasabbnak látszani
A hatalom a betöltött pozíción alapul, a szakér- telem és a képzettség a jutalmazás alapja	A hatalom a családon vagy barátokon alapul, a sze- mélyes varázs és képesség a hatalom használatának alapja
A politikai rendszer változásának módja a sza- bályok és szerepek változásán keresztül történik (evolúció)	A politikai rendszer változtatásának módja a ha- talon lévő emberek által történik (revolúció)
A belpolitikában az erőszak használata ritka	A belpolitikai konfliktusok gyakran vezetnek erő- szakhoz
A pluralista kormány a többségi szavazatok eredményén alapul	Az automatikus vagy oligarchikus kormányok a személycseréken alapulnak
A politikai spektrumok erős közép és gyenge bal és jobb szárnyak jellemzik	A politikai spektrum gyenge közepet és erős szár- nyakat (bal vagy jobb) mutat
A jövedelmek nem térnek el jelentősen, az adó- rendszer tovább csökkenti az eltérést	A jövedelmek erősen differenciáltak a társadalom- ban, az adózási rendszer csak növeli azt
A fennálló vallási és filozófiai rendszerek egyenl hangsúlyt kapnak	A fennálló vallási és filozófiai rendszerek hierarchi- ában, rétegzetten rendeződnek
A honos menedzsment elméletek az alkalma- zottak szerepére fókuszálnak	A honos menedzsment elméletek a vezetői szerepé- re fókuszálnak

Forrás: (Hofstede, 1994) alapján

**Bizonytalanság kerülés (Uncertainty Avoidance)**

*annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rí-  
tuálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság*

*elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események elrejelezhetetlenségét.*<sup>23</sup> (House et al., 2004, 11-12.o.), (House et al., 1999, 192.old.).

A változónak a társadalomtudományi irodalomban tekintélyes elzménye van, szervezeti jellemzőként Cyert és March (1963) alkotott belőle kultúráváltót, Hofstede átvette és társadalmi szintre emelve mérte (Hofstede, 1980)

Alacsony értékkel jellemezhető társadalmak elfogadják és jobban tolerálják a bizonytalanságot, kockázattal vállalóbbak, nyitottak a változásokra, és jól tolerálják a változásokkal együtt járó bizonytalanságot. A magas értékkel jellemezhető (bizonytalanság-kerülő) társadalom inkább biztonságosabb, elnyelben részesítik kockázatmentesebb jövőt, fontosnak tartja a tervezést és a stabilitást. Az ismeretlen helyzeteket fenyegetettségként élik meg, növelik a biztonságot.

A bizonytalanság-kerülő illetve toleráns kultúráknak különböző társadalmi megnyilvánulási formáját a 3. sz. táblázatban foglaljuk össze.

**3. sz. táblázat: A bizonytalanság-kerülés-tolerancia rés megjelenése a különböző kultúrákban**

Gyenge bizonytalanság-kerülés (tolerancia)	Erős bizonytalanság-kerülés
Tolerancia	Biztonság
A bizonytalanság az élet normális velejárója és elfogadott, minden napot úgy fogadunk, ahogy jön	A bizonytalanság az életben benne rejlik, egy folyamatos fenyegetés, amely ellen küzdeni kell
Bizonytalanság-érzés elfogadott, nem okoz stresszt, alacsony stressz; egyéni jólétérzés	Bizonytalanság-érzés stresszt okoz, magas stressz; egyéni szorongás-érzés
Az agresszió és az érzések, érzelmek, indulatok nem kimutathatók	Az agresszió és a stressz a megfelelő helyen és időben nyilvánosságra hozható, le lehet vezetni
Az ismeretlen kockázatok és bizonytalan szituációk nem okoznak különösebb szorongást	A gyakori kockázatok elfogadása; aggodás a bizonytalan szituációk és az ismeretlen kockázatok miatt
Elnéz szabályok a tabukkal és a „piszkos” dolgokkal kapcsolatban a gyerekekre nézve	Szoros szabályozás a gyerekekre vonatkozóan
Ami más, az érdekes	Ami más, az veszélyes
A tanulók kedvelik a többféle megoldást biztosító tanulási szituációkat, és a megvitatással értenek egyet	A tanulók a strukturált tanulást preferálják, és a helyes válasszal értenek egyet
A tanárok mondhatják azt, hogy „nem tudom”	A tanárokról feltételezik, hogy mindenre tudják a választ
Csak a szükséges számú szabályt kedvelik	Érzelmi szükséglet a szabályokra, még ha soha nem kerül rájuk sor, akkor is
Az idő csak egy „keret” a célok eléréséhez	Az idő pénz
A lustaság nem megvetett, de keményen dolgoznak, ha szükséges	Érzelmi szükséglet az elfoglaltságra, belső készítés a kemény munkára
A pontosság és a szabatoság tanulandó	A pontosság és a szabatoság természetes
Tolerancia a normálistól eltérő és az innovatív ötletek és viselkedések iránt	A normálistól eltérő ötletek és viselkedések elnyomása
Motiváció a teljesítmények és nagyrabecsülés által	Motiváció a biztonság és a tisztelet által

Forrás: (Hofstede, 1994) alapján.

<sup>23</sup> Uncertainty Avoidance: (1) . . . is the extent to which members of an organization or society strive to avoid uncertainty by relying on established social norms, rituals, and bureaucratic practices. (2) . . . defined as the extent to which members of an organization strive to avoid uncertainty by reliance on social norms, rituals, and bureaucratic practices to alleviate the unpredictability of future events.



## Kollektívizmus I. - Intézményi kollektívizmus (Collectivism I. – Institutional collectivism)

*annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.*<sup>24</sup> (House et al., 2004, 12.o.), (House et al., 1999, 192.old.)

A változót individualizmus-kollektívizmus mérceként Hofstede vezette be és mérte (Hofstede, 1980).

Az intézményi kollektívizmus rámutat arra, hogy az egyén mennyire integrált része valamely sz. kebb vagy tágabb közösségnek. A magas értékek kollektív kultúrát takarnak, amelyben az egyén egy erőss, összetartó közösség tagja, amely cserébe megvédi tagjait. Az alacsony érték individualista kultúrát jelöl, ahol az egyének csak laza kapcsolatban állnak egymással, elnyben részesítve az egyéni cselekvést a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. A kutatás korábbi fázisában a változót Individualizmus-kollektívizmus változónak is nevezték.

Az individuális illetve kollektív kultúrák különböző társadalmi megnyilvánulási formáját a 4. sz. táblázatban foglaljuk össze.

### 4. sz. táblázat: individualizmus-kollektívizmus érték megjelenése a különböző kultúrákban

Individualista	Kollektivista
Személyiség az egyén által	Személyiség a közösség által
Én- k tudat	Mi- k tudat
Low-context kommunikáció: információk explicit kódolva	High-context kommunikáció: információk nagy része kódolás nélkül is érthető, magától értetődő
Az oktatás lényege a tanulás elsajátítása	Az oktatás lényege eljárások, módszerek elsajátítása
Munkakapcsolatok kölcsönös elnyősség jegyében szerződésekként szabályozva	Munkakapcsolatok morális, családi kötelek

Forrás: (Hofstede, 1994) alapján

## Kollektívizmus II. – Csoport-kollektívizmus (Collectivism II. – In-Group collectivism)

*annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket*<sup>25</sup> (House et al., 2004, 12.o.), (House et al., 1999, 192.old.)

A változó alkalmazásának gyökerei Triandis kutatásáig vezethetők vissza (Triandis, 1975), ez alapján a változót korábbi GLOBE forrásokban Triandis-kollektívizmus változónak is nevezték.

Csoport kollektívizmus változó azt mutatja, hogy az egyén sz. kebb közössége (család, szervezet – akikkel folyamatos interakcióban van) mennyire összetartó, tagjai mennyire büszkék közösségükre, és mennyire tanúsítanak lojalitást iránta. Magas értékek összetartó, lojális kultúrára utalnak, míg az alacsony értékek a sz. kebb közegében kevésbé kollektív társadalmakat jellemzik.

<sup>24</sup> Collectivism I. (Institutional Collectivism): (1) ... is the degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action. (2) ... is the degree to which organizational and societal institutional norms and practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action.

<sup>25</sup> Collectivism II. – In-Group Collectivism: (1) (2) ... is the degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families

## Nemi egyenlőség (Gender egalitarianism)

*annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, el segítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.*<sup>26</sup> (House et al., 2004, 12.o.), (House et al., 1999, 192.old.)

A változót férfiasság-n iesség (masculinity/femininity) mérceként Hofstede vezette be és mérte (Hofstede, 1980)

A magas érték n iesség (feminin) kultúrákra utal, amelyben elfogadottabb a nemi szerepek közötti átjárhatóság. Ezek a kultúrák támogatóbbak, fontos szerepet kap a gyengékkel való törődés, a kapcsolatok és a mértékletesség. Alacsony érték esetén a társadalom férfiasnak (maszkulin) tekinthető. Ezen kultúrákban a nemi szerepek világosan elkülönülnek, valamint a teljesítmény, a hiesség, a rámenőség és az anyagi siker a preferált.

A férfias (maszkulin) és a n iesség (feminin) kultúrák különböző társadalmi megnyilvánulási formáját a 4. sz. táblázatban foglaljuk össze.

### 4. sz. táblázat: A férfiasság-n iesség érték megjelenése a különböző kultúrákban

Férfias értékek, attitűdök	N iesség értékek, attitűdök
Anyagi siker, haladás	Gondoskodás, megőrzés
Önbizalom, ambíció, keménység, rámenőség	Szerénység
Erősek iránti szimpátia	Elesettek, gyengék iránti szimpátia
Határozott döntések, tények alapján	Konszenzus megteremtése
Konfliktus megoldása: győzzen a jobbik	Konfliktus megoldása tárgyalással
Hangsúly az igazságosságon, a versenyen, a teljesítményen	Hangsúly az egyenlőségen, szolidaritáson és az élet minőségén
Ráció	Emóció

Forrás: (Hofstede, 1994) átdolgozva.

## Rámenőség/Asszertivitás (Assertiveness)

*annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.*<sup>27</sup> (House et al., 2004, 12.o.), (House et al., 1999, 192.old.)

A változó eredete ugyanaz, mint a Nemi egyenlőség dimenzióé: férfiasság-n iesség (masculinity/femininity) mérceként Hofstede vezette be és mérte (Hofstede, 1980). Itt azonban egy kissé részletesebb magyarázó kitérni kell tennünk. A Hofstede-féle férfiasság-n iesség (Masculinity/Femininity) változó átemelése a GLOBE kutatásba több szinten is felvetett problémákat. A kutatás módszertani elkészítése során a Hofstede-féle mérési módszertan tartalmi érvényessége (face validity) megkérdőjeleződött. A GLOBE módszer-tanos csapata új kérdésekben 1 (item) álló változót alakított ki, amelyben egyaránt szerepeltek a férfiasság-n iességre jellemző olyan kérdések, amelyek a nemek közötti esélyegyenlőséget (a nemek természetes biológiai munkamegosztásának kivételése a társadalmi munkamegosztásra) illetve a férfias illetve n iesség viselkedés-formákat voltak hivatottak lekérdezni. Az adatfelvétel után a két típusú kérdéslistával mért eredmények megbízhatósága alacsony volt, ezért a az

<sup>26</sup> Gender egalitarianism: (1) is the degree to which an organization or a society minimizes gender role differences while promoting gender equality (2) is the degree to which an organization or a society minimizes gender role differences.

<sup>27</sup> Assertiveness: (1) (2) ... is the degree to which individuals in organizations or society are assertive, confrontational, and aggressive in social relationships

eredetileg homogénnek feltételezett változót faktoranalízissel két változóra választották szét: a Nemi egyenlőség és a Rámenesség/Asszertivitás változókra.

Megjegyezzük, hogy a Rámenesség/Asszertivitás változót (nevével összhangban) megfordították, azaz a magas érték tükrözi a skála férfias, és az alacsony érték a nőies pólusát.

Ennek megfelelően a rámenesség/asszertivitás változó alacsony értékével jellemezhető (a nőies-feminin viselkedés mintát felmutató) társadalmak visszafogottak, a másokkal való törődés és az élet minőségére való odafigyelés jellemző rájuk. Az magas értékkel jellemezhető (férfias-maszkulin viselkedés mintát követő) társadalom ugyanakkor rámenesebb, agresszívabb, a társas viselkedésben elfogadottak (bábk) a határozottabb, keményebb magatartási formák.

### **Teljesítményorientáció (Performance orientation)**

*annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoport tagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.*<sup>28</sup> (House et al., 2004, 13.o.), (House et al., 1999, 192.old.)

A változó McClelland (1961) teljesítmény-motivációjából származtatható (de attól különbözik, a teljesítmény motivációt társadalmi szintű jelenségként vizsgálja).

A teljesítményorientáció magas értéke arra utal, hogy a kultúra tagjai keresik az olyan helyzeteket, amelyekben a sikeres teljesítménnyel származó megelégedettség dominál a külső motivációkkal szemben. A magas értékeket felmutató társadalmakban az emberek magától a munkától remélnék megelégedettséget, keményen dolgoznak a kitűzött céljaik elérése érdekében. Ezekre a kultúrákra jellemző továbbá, hogy a jutalmazásnak és elismerésnek az alapja a teljesítmény. Alacsony érték esetén a társadalomra nem jellemző az önmagáért való kiválóságra való törekvés, és a jutalmazás-elismerés köthet máshoz is (kapcsolatok, összefonódások, nepotizmus).

### **Jövő orientáció (Future orientation)**

*annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövő orientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.*<sup>29</sup> (House et al., 2004, 12.o.), (House et al., 1999, 192.old.)

A változó első megfogalmazását Kluckhohn és Strodtbeck (1961) klasszikus művében találhatjuk a Múlt-Jelen-Jövő orientáció (Past, Present, Future Orientation) dimenzióban, és rokonságot mutat Hofstede és Bond (1988) Konfuciánus dinamika (Confucian Work Dynamics) mutatójával is, amely Hofstede alap művének második kiadásában (2001) mint hosszú-távú orientáció (Long-Term Orientation) jelenik meg.

A jövő orientáltság magas értéke elretekint, a jövőbe investáló, jelenben elfogyasztható javakat jövőbeli nagyobb hozam reményében befektető társadalomra utal. Alacsony értékekkel rendelkező kultúrák a jelenben élnek, és a tervezés helyett a spontán viselkedés jellemző rájuk.

<sup>28</sup> Performance orientation: (1) (2)... is the degree to which an organization or society encourages and rewards group members for performance improvement and excellence.

<sup>29</sup> Future orientation: (1) . . . is the degree to which individuals in organizations or societies engage in future oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying individual or collective gratification. (2) . . . is the degree to which individuals in organizations or societies engage in future oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying gratification.

## Humán orientáció (Humane orientation)

*annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek*<sup>30</sup> (House et al., 2004, 12.o.) , (House et al., 1999, 192.old.)

A változó eredete több szálon felfejthető: Kluckhohn és Strodtbeck (1961) jó illetve rossz emberi természetrel (hogyan tekintenek egymásra az emberek) kialakított klasszikus kultúra változója, McClelland (1985) kapcsolati (affiliációs) motivációja, Hofstede és Bond (1988) jószívség (Kind Heartedness) változója, illetve Putnam (1993) munkájának civil társadalomról írott gondolatai mind a kultúra-dimenzió elvetésének tekinthetők.

A humán orientáció magas érték esetén a társadalom támogató, segít, és nem alkalmaz diszkriminációt. Alacsony érték esetén a kizsákmányolás, negatív hozzáállás, szigorú törvények és büntetések jellemzők a társadalomra.

### 3.4. A kultúra változók közötti kapcsolatok (f faktorok)

A GLOBE kutató közössége a fenti kultúráváltozókat úgy tekinti, mint amelyek együttesen képesek a kultúrák közötti érdemi különbségtételre. A GLOBE kutatás céljára kialakított változók statisztikai értelemben nem függetlenek egymástól, a 62 kultúrára kiterjedő mérés adott társadalmakra jellemző átlag értékeit figyelembe véve bizonyos változók korrelációt mutatnak egymással.

#### 3.4.1. A társadalmi gyakorlat (leíró) változók közötti kapcsolat (f faktorok)

A társadalmi szintű gyakorlatot tükröző (tapasztalatai, leíró) változók közötti korrelációt lásd a 2. sz. táblázatban. A kereszt-korrelációs tábla a GLOBE kultúráváltozók közötti összefüggések sajátos mintázatára világít rá.

Hat olyan társadalmi gyakorlatot tükröző kultúra-változó van, amelyek között páronként (két kivétellel) erős és szignifikáns korreláció mutatkozik: Csoport kollektívizmus, hatalmi távolság, Jövő orientáció, Bizonytalanság kerülés, Teljesítmény orientáció és Intézményi kollektívizmus (ezek közül azonban a Csoport kollektívizmusnak a Teljesítmény orientációval és az Intézményi kollektívizmussal csak gyenge és nem szignifikáns a korrelációja). Érdekes ugyanakkor figyelni arra, hogy a fenti hat kultúra-változó közül kettő (a Csoport kollektívizmus és a Hatalmi távolság) erős és szignifikáns *negatív* korrelációt mutat a többi négygel, amelyek ugyanakkor egymással erős és szignifikáns *pozitív* korrelációt mutatnak. Az Intézményi kollektívizmus ugyanakkor erős és szignifikáns korrelációt mutat a Rámennyiség/Asszertivitás és a Humánorientáció változókkal. A Nemi egyenlőség társadalmi gyakorlata pedig nem mutat érdemi korrelációt egyetlen további társadalmi gyakorlat változóval sem (illetve a Hatalmi távolsággal és a Teljesítmény orientációval rendre kimutatható egy közepesen erős ( $p < .05$ ) szinten szignifikáns negatív korrelációs kapcsolata).

A kilenc társadalmi gyakorlat változóra egy faktoranalízist lefuttatva (f komponens elemzés, Varimax Kaiser módszerrel, rotációval – 5 iteráció után) a 2. táblázatban megfigyelhetünk igen összetett korrelációs hálót nagymértékben megerősített faktorstruktúrát kapunk (lásd 3. sz. táblázat). A három komponens (f faktor) összességében a variancia 72%-át magyarázza.

<sup>30</sup> Humane orientation: (1)(2) . . . is the degree to which individuals in organizations or society encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring, and kind to others.

**2. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói közötti korrelációk (n=61)**

	Csoport-kollektívizmus	Hatalmi távolság	Jöv. orientáció	Bizonytalanság kerülés	Teljesítmény orientáció	Intézményi kollektívizmus	Rámen sség/asszertivitás	Humán orientáció	Nemi egyenl. ség
Csoport-kollektívizmus	1	<b>0,55**</b>	<b>-0,44**</b>	<b>-0,60**</b>	-0,11	-0,19	0,09	0,32*	-0,2
Hatalmi távolság	<b>0,55**</b>	1	<b>-0,52**</b>	<b>-0,50**</b>	<b>-0,36**</b>	<b>-0,44**</b>	0,17	-0,14	<b>-0,30*</b>
Jöv. orientáció	<b>-0,44**</b>	<b>-0,52**</b>	1	<b>0,76**</b>	<b>0,63**</b>	<b>0,46**</b>	0,07	0,06	-0,06
Bizonytalanság kerülés	<b>-0,60**</b>	<b>-0,50**</b>	<b>0,76**</b>	1	<b>0,58**</b>	<b>0,40**</b>	-0,07	-0,01	-0,06
Teljesítmény orientáció	-0,11	<b>-0,36**</b>	<b>0,63**</b>	<b>0,58**</b>	1	<b>0,43**</b>	0,05	0,25	<b>-0,31*</b>
Intézményi kollektívizmus	-0,19	<b>-0,44**</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,40**</b>	<b>0,43**</b>	1	<b>-0,42**</b>	<b>0,43**</b>	-0,01
Rámen sség/asszertivitás	0,08	0,16	0,07	-0,07	0,06	<b>-0,42**</b>	1	<b>-0,40**</b>	-0,08
Humán orientáció	0,32*	-0,15	0,07	0	0,25	<b>0,43**</b>	<b>-0,40**</b>	1	-0,15
Nemi egyenl. ség	-0,2	<b>-0,30*</b>	-0,06	-0,06	<b>-0,31*</b>	-0,01	-0,08	-0,15	1

\* (p<.05) szinten szignifikáns

\*\* (p<.01) szinten szignifikáns,

A faktoranalízis „hüvelykujj-szabálya” szerint:

- (1) a 0,25-ös értéket meghaladó faktorsúlyok tekinthetők relevánsnak – a releváns faktorsúlyokat a táblázatban kiemeltük,
- (2) ha egy vizsgált változó több faktorra tölt 0,25 értéket meghaladó faktorsúllyal, akkor tekinthetjük valamely faktor egyértelmű elemének, ha a faktorsúly az egyik faktoron nagyobb, mint bármelyik másik faktorhoz tartozó faktorsúlyának kétszerese.

**3. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói faktoranalízisének eredménytáblája és a kapott faktorok által megmagyarázott variancia**

**Rotated Component Matrix(a)**

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Hatalmi távolság	-,241	-,131	,163	<b>-,591</b>	-,321	<b>,400</b>
Csoport-kollektívizmus (Triandis)	-,467	,142	,518	<b>-,640</b>	,195	<b>,710</b>
Teljesítményorientáció	,293	,075	,191	<b>,717</b>	,183	<b>,467</b>
Jöv. orientáció	,409	,027	,055	<b>,884</b>	,059	,118
Bizonytalanság kerülés	,566	,004	-,028	<b>,936</b>	,006	-,046
Intézményi kollektívizmus	,200	,291	-,015	<b>,471</b>	<b>,687</b>	-,035
Asszertivitás	,012	-,258	,128	,031	<b>-,695</b>	,344
Humánorientáció	-,006	,404	,128	-,012	<b>,857</b>	,271
Nemi egyenl. ség	-,049	,025	-,216	-,134	,068	<b>-,587</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(a) Rotation converged in 5 iterations.

### Total Variance Explained

	Component	Initial Eigenvalues(a)			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw	1	,972	45,840	45,840	,892	42,053	42,053
	2	,438	20,642	66,482	,359	16,915	58,968
	3	,256	12,058	78,540	,415	19,572	78,540
	4	,134	6,326	84,866			
	5	,092	4,317	89,183			
	6	,082	3,863	93,046			
	7	,060	2,822	95,868			
	8	,046	2,186	98,054			
	9	,041	1,946	100,000			
Rescaled	1	,972	45,840	45,840	3,171	35,239	35,239
	2	,438	20,642	66,482	1,872	20,799	56,038
	3	,256	12,058	78,540	1,436	15,950	71,988
	4	,134	6,326	84,866			
	5	,092	4,317	89,183			
	6	,082	3,863	93,046			
	7	,060	2,822	95,868			
	8	,046	2,186	98,054			
	9	,041	1,946	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(a) When analyzing a covariance matrix, the initial eigenvalues are the same across the raw and rescaled solution.

### KMO and Bartlett's Test(a)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,692
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	237,787
	Df	36
	Sig.	,000

a. Based on correlations

A 3. sz. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc dimenzióból:

- öt változó – Nemi egyenlőség, Jövő orientáció, Bizonytalanság kerülés, Asszertivitás/Rámenesség és a Humánorientáció – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,
- négy változó – a Csoport-kollektívizmus (Triandis), a Hatalmi távolság, a Teljesítményorientáció és az Intézményi kollektívizmus – ugyanakkor (> 0,25 szabályt alapul véve) rendre két faktoron „ül rajta” (a faktoranalízis „tolvaj-nyelvén” két faktorra töltönek).
- A (2) szabály alkalmazása nem dönti el egyértelműen az utóbbi négy változó f komponenshez (f faktorhoz tartozását, hisz a faktorsúlyok közötti különbség sehol sem éri el a kétszerest.

A fenti négy változó hovatartozásának eldöntésekor ezért azt az egyszerű szabályt követjük, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a f faktorhoz tartozást. Az egyes f faktorok és a negatív faktorsúlyok értelmezését megkönnyítheti az, ha néhány változót megfordítunk (reversed). E gyakran használt technika segítségével az alábbi változókat állítottuk el :

- **Részvétel** (a Hatalmi távolság változó megfordításával – minél kisebb a hatalmi távolság, annál inkább jellemző a partícipatív, részvételi kultúra). A változó egyik elemzésének számító Mulder-féle értelmezés (1971) is alátámasztja ezt a megfordítást.



- **Gondoskodás** (az Asszertivitás változó megfordításaként)
- **Nemi szerepek egyenlőtlensége** (a Nemi egyenlőség változó megfordításaként)

A megfordított változókkal lefuttatott faktoranalízis eredményét (amely a faktorsúlyokat értelemszerűen nem érintette) a 4. sz. táblázat foglalja össze.

**4. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói faktoranalízisének eredménytáblája (három megfordított változóval)**

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Bizonytalanság kerülés	,566			<b>,936</b>		
Jövő orientáció	,409		,055	<b>,884</b>		,118
Teljesítményorientáció	,293	,075	,191	<b>,717</b>	,183	<b>,467</b>
Résztétel	,241	,131	-,163	<b>,591</b>	,321	<b>-,400</b>
Humánorientáció		,404	,128		<b>,857</b>	,271
Gondoskodás		,258	-,128		<b>,695</b>	-,344
Intézményi kollektívizmus	,200	,291		<b>,471</b>	<b>,687</b>	
Csoport kollektívizmus	-,467	,142	,518	<b>-,640</b>	,195	<b>,710</b>
Nemi szerepek egyenlőtlensége	,049		,216	,134		<b>,587</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(a) Rotation converged in 5 iterations.

A kilenc kultúraváltozó három-dimenziós faktortérben való elhelyezkedését az 1. sz. ábra szemlélteti.

A 4. sz. táblázat alapján – és a fenti szabályok figyelembevételével – az alábbi három f faktort (f komponenst) azonosíthatjuk:

1. számú f faktor: Fejlesztés-orientáltság vs. Status quo orientáltság
2. számú f faktor: Versengés vs. Kooperáció
3. számú f faktor: Tekintély-elv vs. Független (independens) kultúra

Alább mind a három f komponenst (f faktort) röviden bemutatjuk, a következő egységes szempont rendszer szerint:

- mely GLOBE változók alkotják a f faktort
- mely GLOBE változók töltenek másodlagosan az adott f faktorra
- a f faktor a variancia hány %-át magyarázza
- a f faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata

### **1. számú f faktor: Fejlesztés-orientáltság vs. Status quo orientáltság**

- A f faktorba sorolt kultúra változók: Bizonytalanság kerülés – Jövő orientáció – Teljesítményorientáció – Résztétel (Hatalmi távolság fordított változójaként)
- A f faktorra másodlagosan tölt kultúra változók: Intézményi kollektívizmus – Csoport kollektívizmus (negatívan)
- A f faktor a variancia 35%-át magyarázza
- A f faktor értelmezése:
  - i. Bizonyos kultúrák a Bizonytalanság fölötti kontrollra, a jövő elrejelezhetőségére és tervezésére törekcszenek, jövő orientáltak és teljesítményorientáltak, és – nem tolerálva a hatalom egyenlőtlén elosztását – résztvételi-participatív társadalmi viszo-



nyokat alakítottak ki. Ezeket összefoglalóan **fejlesztés-orientált<sup>31</sup> kultúrák**nak nevezhetjük.

- ii. Más kultúrákra inkább a nagyobb bizonytalanság érzet jellemző, jelenbeli problémák megoldására koncentrálnak, kevésbé jellemző a kiválóságra való törekvés vagy annak megléte esetén nem a kiemelkedő teljesítmény a jutalmazás és elismerés alapja, ugyanakkor relatíve magasabb hatalmi távolság jellemzi a társadalmi viszonyait. Ezeket a kultúrákat jelenben élő, **status quo orientált kultúrák**nak nevezhetjük.
- Ha a f faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltött változókat is bekapcsoljuk, a fejlesztés orientált kultúrára inkább a szélesebb társadalmi közegét jellemzi az erős, összetartó közösség, míg a szélesebb közösségéhez való kötődése, lojalitása, büszkesége relatíve alacsonyabb. Ezzel szemben a status quo orientált kultúrában jellemzőbb a szélesebb közeghez való erősebb ragaszkodás, míg a szélesebb társadalmi közegben az önértékeléssel, egyéni cselekvésre támaszkodás.

## **2. számú f faktor: Versengés vs. Kooperáció**

- A f faktorba sorolt kultúra változó: Humán orientáció – Gondoskodás (Rámenesség/Asszertivitás fordított változójaként) – Intézményi kollektívizmus
- A f faktor a variancia közel 21%-át magyarázza
- A f faktor értelmezése:
  - i. Bizonyos kultúrák humánorientáltak, gondoskodóak (kerülik az asszertív, rámenesség viselkedési mintákat, és a szélesebb társadalmi közegbe integrálódó, kollektív viselkedési stratégiák jellemzik. Ezeket összefoglalóan **kooperatív<sup>32</sup> kultúrák**nak nevezhetjük.
  - Más kultúrákra ugyanakkor a rámenesebb, asszertívebb viselkedés minták, a gondoskodás, igazságosság, méltányosság, önzetlenség, nagylelkiség hiánya, és az egyéni boldogulási stratégiákat követő, önértékelést előtérbe helyező gondolkodás és cselekvés jellemző. Ezeket a kultúrákat **versengő kultúrák**nak nevezhetjük.

## **3. számú f faktor: Tekintély-elv vs. Független (independens) kultúra**

- A f faktorba sorolt kultúra változó: Csoport kollektívizmus – Nemi szerepek egyenlőtlensége (Nemi egyenlőség fordított változójaként)
- A f faktorra másodlagosan töltött kultúra változó: Teljesítményorientáció – Hatalmi távolság
- A f faktor a variancia 16%-át magyarázza
- A f faktor értelmezése:
  - i. Bizonyos kultúrákra jellemző, hogy a nemekre jellemző szerepek nem vagy nehezen átjárhatóak, a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyünket el teljesen meghatározza a nemek közötti születésünktől adott természetes biológiai munkamegosztás, a közösség tagjai ugyanakkor lojálisak a szélesebb társas közegükhöz és büszkék arra, hogy annak tagjai. Ezeket összefoglalóan **tekintély-elv<sup>33</sup>** (autoritás alapú, paternalisztikus) **kultúrák**nak nevezhetjük.
  - ii. Más kultúrákban a születéskor a nemekre jellemző szerepek nem determinisztikusak, a társadalmi munkamegosztásban ezek a szerepek szabadon átjárhatóak, és a

<sup>31</sup> A f faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmaztuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.

<sup>32</sup> Ugyancsak munkacímnek tekintendő, a szakmai viták tükrében még módosulhat.

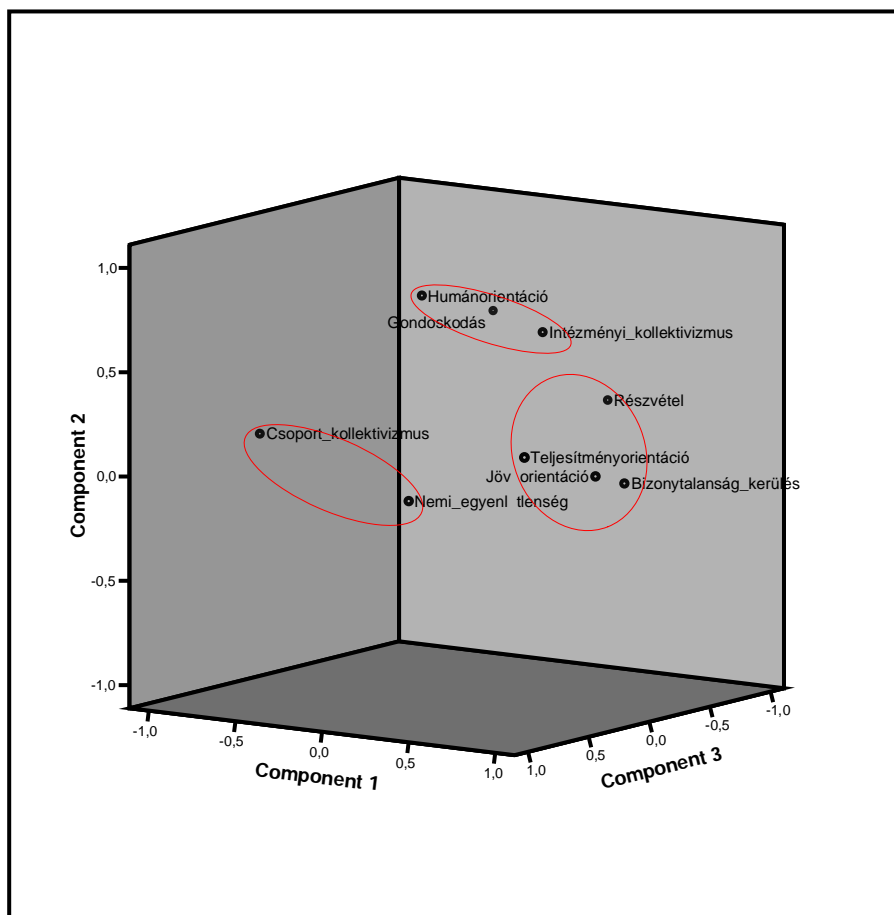
<sup>33</sup> Szintén munkacímnek tekintendő, a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.

sz kebb közösséghez f z d kötelékek relatíve lazábbak. Ezeket a kultúrákat *független* (independens) *kultúrá*nak nevezhetjük.

- Ha a f faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra tölt változókat is bekapcsoljuk, a tekintély-elv (paternalisztikus) kultúrára jellemző a relatíve nagyobb hatalmi távolság és a teljesítményorientáció. Ezzel szemben a független (independens) kultúrát er teljesebb részvétel (participáció) jellemzi a teljesítményorientáció relatíve alacsonyabb mértéke mellett.

**3. sz. ábra: A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változónak f faktorainak ábrázolása három dimenziós faktortérben**

Component Plot in Rotated Space



### 3.4.2. A társadalmi érték (normatív) változók közötti kapcsolat (f faktorok)

A társadalmi szint érték (normatív) változók közötti korrelációt lásd a 5. sz. táblázatban.

**5. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi érték (normatív) változói közötti korrelációk (n=61)**

	Jöv orientáció	Teljesítmény orientáció	Intézményi kollektívizmus	Csoport kollektívizmus	Hatalmi távolság	Humán orientáció	Nemi egyenl ség	Bizonytalanság kerülés	Asszertivitás
Jöv orientáció	<b>1</b>	<b>0,40**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,51**</b>	-0,06	-0,11	<b>-0,36**</b>	<b>0,64**</b>	0,09
Teljesítmény oreintáció	<b>0,40**</b>	<b>1</b>	<b>0,44**</b>	<b>0,58**</b>	<b>-0,39**</b>	0,06	0,22	0,15	-0,02
Intézményi kollektívizmus	<b>0,48**</b>	<b>0,44**</b>	<b>1</b>	<b>0,29*</b>	<b>-0,31*</b>	-0,13	-0,04	<b>0,42**</b>	-0,21
Csoport kollektívizmus	<b>0,51**</b>	<b>0,58**</b>	<b>0,29*</b>	<b>1</b>	-0,22	-0,15	0,13	0,30*	0,01
Hatalmi távolság	-0,06	<b>-0,39**</b>	<b>-0,31*</b>	-0,22	<b>1</b>	<b>-0,42**</b>	<b>-0,49**</b>	0,17	0,30*
Humán orientáció	-0,11	0,06	-0,13	-0,15	<b>-0,42**</b>	<b>1</b>	0,21	-0,18	-0,11
Nemi egyenl ség	<b>-0,36**</b>	0,22	-0,04	0,13	<b>-0,49**</b>	0,21	<b>1</b>	<b>-0,55**</b>	-0,28*
Bizonytalanság kerülés	<b>0,64**</b>	0,15	<b>0,42**</b>	0,30*	0,17	-0,18	<b>-0,55**</b>	<b>1</b>	0,2
Asszertivitás	0,09	-0,02	-0,21	0,01	0,30*	-0,11	-0,28*	0,2	<b>1</b>

\* (p<.05) szinten szignifikáns

\*\* (p<.01) szinten szignifikáns

A társadalmi értékeket tükröz kultúra-változók igen összetett kapcsolati hálóba rendeznek. Három olyan változó van, amelynek további öt értékkel van erős és szignifikáns korrelációja (a Jöv orientáció, a Hatalmi távolság, Intézményi kollektívizmus), és további három olyan változó, amelyeknek tovább négy értékkel van erős és szignifikáns korrelációja (Teljesítmény orientáció, Csoport kollektívizmus, Nemi egyenl ség, Bizonytalanság kerülés). Egyedül a Humánorientáció társadalmi érték nem mutat érdemi korrelációt egy kivételével a többi érték változóval (a Hatalmi távolsággal ugyanakkor erős és szignifikáns negatív korrelációs kapcsolatban áll).

A kilenc társadalmi érték változóra egy faktoranalízist lefuttatva (f komponens elemzés, Varimax Kaiser módszerrel, rotációval – 6 iteráció után) az 6. táblázatban olvasható faktorstruktúrát kapunk. A három komponens (f faktor) összességében a variancia 66%-át magyarázza.

A 6. sz. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc dimenzióból:

- hat változó – a Teljesítményorientáció, az Intézményi kollektívizmus, a Csoport-kollektívizmus (Triandis), Nemi egyenl ség, a Humánorientáció és az Asszertivitás/Rámenesség – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,
- három változó – Jöv orientáció, a Hatalmi távolság és a Bizonytalanság kerülés – ugyanakkor (> 0,25 szabályt alapul véve) rendre két faktoron „ül rajta” (két faktorra töltenek).
- A (2) szabály alkalmazása nem dönti el egyértelműen az utóbbi három változó f komponenshez (f faktorhoz tartozását, hisz a faktorsúlyok közötti különbség sehol sem éri el a kétszerest.

A fenti három változó hovatartozásának eldöntésekor ezért ismét azt az egyszerű szabályt követjük, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a f faktorhoz tartozást (ez egyedül a Hatalmi távolság esetében okozhat némi fejtörést, hiszen itt az 1. és a 2.

f komponensekre való töltés (factor-load) abszolút értéke között csupán 0,001 különbség van).

**6. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi érték (normatív) változói faktoranalízisének eredménytáblája és a kapott faktorok által megmagyarázott variancia**

**Rotated Component Matrix(a)**

	Raw Component			Rescaled Component		
	1	2	3	1	2	3
Teljesítményorientáció	,261	-,066		<b>,777</b>	-,196	
Intézményi kollektívizmus	,360	,104	-,161	<b>,734</b>	,213	-,329
Csoport kollektívizmus	,256			<b>,723</b>		
Jöv. orientáció	,268	,216		<b>,662</b>	<b>,533</b>	
Hatalmi távolság	-,181	,180	,074	<b>-,518</b>	<b>,517</b>	,213
Nemi szerepek	,095	-,425		,198	<b>-,884</b>	
Bizonytalanság kerülés	,271	,503		<b>,448</b>	<b>,830</b>	
Humánorientáció		-,075			<b>-,296</b>	
Asszertivitás		,139	,626		,215	<b>,968</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

**Total Variance Explained**

Scale	Com- po- nent	Phase								
		Initial Eigenvalues(a)			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Statistics			Statistics			Statistics		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw	1	,667	36,207	36,207	,667	36,207	36,207	,450	24,410	24,410
	2	,493	26,767	62,974	,493	26,767	62,974	,553	30,027	54,437
	3	,269	14,626	77,600	,269	14,626	77,600	,427	23,163	77,600
	4	,121	6,555	84,154						
	5	,095	5,134	89,289						
	6	,081	4,383	93,672						
	7	,047	2,527	96,199						
	8	,041	2,204	98,403						
	9	,029	1,597	100,000						
Re-scaled	1	,667	36,207	36,207	2,544	28,267	28,267	2,612	29,017	29,017
	2	,493	26,767	62,974	2,029	22,540	50,807	2,242	24,912	53,929
	3	,269	14,626	77,600	1,394	15,485	66,292	1,113	12,363	66,292
	4	,121	6,555	84,154						
	5	,095	5,134	89,289						
	6	,081	4,383	93,672						
	7	,047	2,527	96,199						
	8	,041	2,204	98,403						
	9	,029	1,597	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a When analyzing a covariance matrix, the initial eigenvalues are the same across the raw and rescaled solution.

A 6. sz. táblázat alapján – és a fenti szabályok figyelembevételével – az alábbi három f faktort (f komponenst) azonosíthatjuk:

1. számú f faktor: Nem-zéró összeg (nyer/nyer) vs. Zéró összeg (nyer/veszt) kultúra

2. számú f faktor: Konzervatív vs. Liberális kultúra
3. számú f faktor (egyetlen eredeti GLOBE változó komponenssel): Asszertivitás

Alább mind a három f komponenst (f faktort) röviden bemutatjuk, a következő egy-  
eséges szempont rendszer szerint:

- mely GLOBE változók alkotják a f faktort
- mely GLOBE változók töltene másodlagosan az adott f faktorra
- a f faktor a variancia hány %-át magyarázza
- a f faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata

### **1. számú f faktor: Nem-zéró összeg (nyer/nyer) vs. Zéró összeg (nyer/veszt) kultúra**

A f faktorba sorolt kultúra változók: Teljesítményorientáció – Intézményi kollektívizmus – Csoport kollektívizmus – Jövő orientáció – Hatalmi távolság elutasítása (tulajdonképpen a korábbi változó megfordítás logikája alapján: Részvétel)

- A f faktorra másodlagosan tölt kultúra változók: Bizonytalanság kerülés
- A f faktor a variancia 29%-át magyarázza
- A f faktor értelmezése:
  - i. Bizonyos kultúrák kinyilvánított, szubjektív érték és hiedelemrendszerükben hangsúlyosnak tekintik a kiválóságra való törekvést, kooperatív stratégiák követését mind közvetlen szűkebb társas, mind szélesebb társadalmi közegükben, hangsúlyosnak tekintik a jövőbe tekintést és elutasítva a hatalom egyenlőtlen elosztását társadalmi viszonyaik részvételi-participatív alakítását preferálják. Ezeket összefoglalóan *nyer-nyer (nem zéró összeg) játszmákra törekvő<sup>34</sup> kultúrák*nak nevezhetjük.
  - ii. Más kultúrákra szubjektív érték és hiedelemvilágára inkább az jellemző, hogy relatíve kevésbé a kiválóságra törekvő és azt elismerő értékrendet vallják, rövid távú eredményeket hozó és mind közvetlen szűkebb társas, mind szélesebb társadalmi közegükben önértékeztelt stratégiákban hisznek, játszmáik során természetesnek tekintve a társas viszonyok döntésekkel való befolyásolásának egyenlőtlenül megoszoló esélyeit. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *nyer-veszt (zéró összeg) játszmákra törekvő kultúrák*nak nevezhetjük.
- Ha a f faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra tölt Bizonytalanság kerülés változót is bekapcsoljuk, a nyer-nyer játszmára törekvő kultúrára inkább a zéró összeg játszmák kiegyensúlyozott, hosszú távú, kiszámítható mintázata a vonzó, ezzel szemben a nyer-veszt keretek között gondolkodó kultúra jellemzőbb a játszmájukat körülvevő bizonytalansággal való szembenézés.

### **2. számú f faktor: Konzervatív vs. Liberális kultúra**

- A f faktorba sorolt kultúra változók: Nemi szerepek egyenlősége (negatív súllyal, azaz a fenti megfordítási technikával élve: a Nemi szerepek egyenlőtlensége) – Bizonytalanság kerülés – Humánorientáció (negatív súllyal, azaz megfordítási technikával élve: Nem-szolidáris)
- A f faktor a variancia közel 25%-át magyarázza
- A f faktor értelmezése:

<sup>34</sup> A f faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmaztuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.

- i. Bizonyos kultúrák más kultúrákhoz képest elutasítóbban gondolkodnak a társadalmi szerepek nagyobb átjárhatóságáról, és inkább a biológiai létünk által determinált természetes nemi szerepeket (munkamegosztást) preferálják, a stabil, kiszámítható társas viszonyokat részesítik előnyben, és méltányossággal, szemben a társadalmi szolidaritás alacsonyabb mértékét tartják kívánatosnak. Ezeket összefoglalóan **konzervatív<sup>35</sup> kultúrák**nak nevezhetjük.
  - ii. Más kultúrák ugyanakkor fontos értéknek tekintik a nemi szerepek átjárhatóságát, a munkamegosztásba való bekapcsolódása során a nagyobb esélyegyenlőséget, nyitott viszonyaik gyakori megváltozására, és a gondoskodásban, igazságosságban, méltányosságban, önzetlenségben, nagylelkűségben megnyilvánuló társadalmi szolidaritást. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan **liberális**nak nevezhetjük.
- Ha a faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltött Jövő orientáció és Hatalmi távolság változókat is bekapcsoljuk, a konzervatív kultúrára jellemző a hatalom egyenlőtlen eloszlásával kapcsolatos relatív megértéssel szemben a hosszabb távra való eltekintés. Ezzel szemben a liberális kultúrát az egyenlőtlenül megosztó hatalmi struktúrák egyértelmű elutasítása és a közeljövő lehetőségei iránt nyitott (opciós) gondolkodás jellemzi.

### **3. számú faktor: Rámenesség/Asszertivitás**

- A faktorba sorolt egyetlen kultúra változó a faktor nevét is adó Rámenesség/Asszertivitás
- A faktorra másodlagosan töltött kultúra változó: nincs
- A faktor a variancia 12%-át magyarázza
- A faktor értelmezése: azonos az eredeti változóval (ezen a helyen külön nem fejtjük ki)

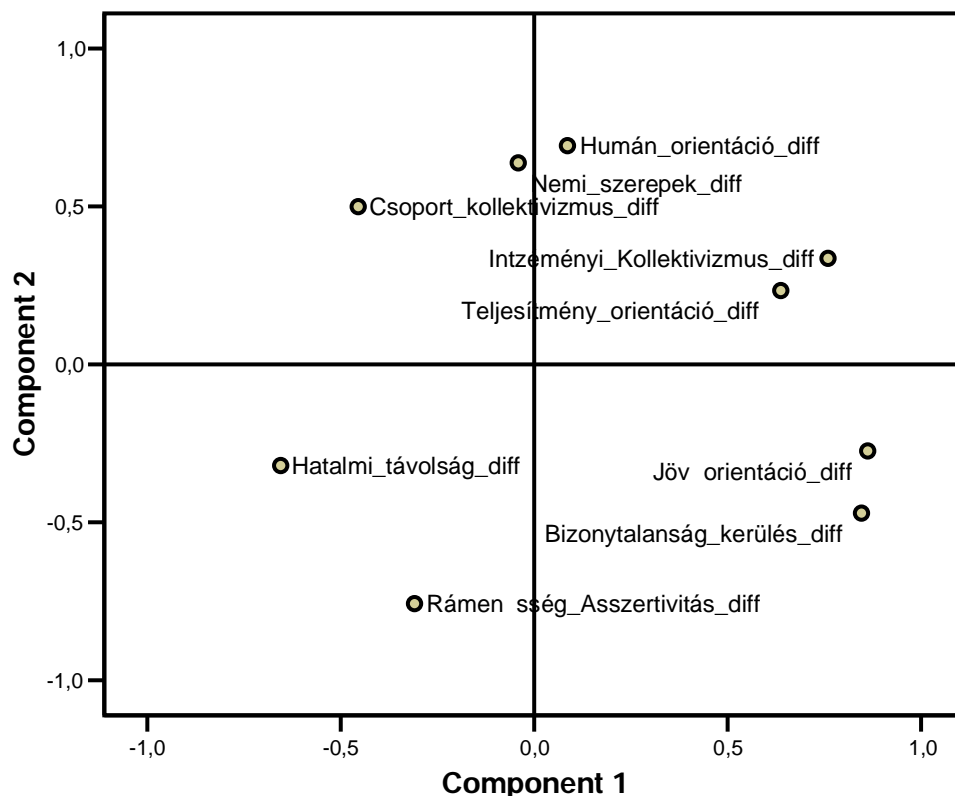
Component Matrix(a)

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Bizonytalanság_kerülés_diff	1,019	-,273	,935	-,251
Jövő orientáció_diff	,659		,903	
Intézményi_Kollektivizmus_diff	,537	,418	,655	,510
Csoport_kollektivizmus_diff	-,417	,277	-,563	,374
Teljesítmény_orientáció_diff	,335	,228	,561	,382
Hatalmi_távolság_diff	-,357	-,301	-,557	-,470
Rámenesség_Asszertivitás_diff	-,096	-,669	-,116	-,810
Humán_orientáció_diff		,416		,692
Nemi_szerepek_diff	-,098	,307	-,195	,609

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

<sup>35</sup> Ugyancsak munkacímnek tekintendő, a szakmai viták tükrében még módosulhat.

Component Plot in Rotated Space



### 3.5. A GLOBE kultúra változók és más kultúra kutatások eredményei közötti kapcsolatok

A kultúra változók és az azokból képzett  $f$  faktorok pontosabb értelmezéshez hozzájárulhat még a más kultúra vizsgálatok eredményeivel való összevetés is.

Kézenfekvő a Hofstede által mért változókkal való összevetés. Hofstede valamennyi változóját átvette a GLOBE, sok tekintetben hasonló definíciókkal, de – mint arra fentebb már utaltunk – a változók mérése teljes mértékben eltér kérdésekkel történt. A két vizsgálat mintája között összesen 41 ország átfedés van. Az 5. sz. táblázat foglalja össze a két független mérés adatai közötti korrelációkat.

Ami a Hatalmi távolság változót érinti: a Hofstede féle értelmezés és a GLOBE társadalmi gyakorlat változó között *erős és szignifikáns pozitív korreláció* mutatkozik (jóllehet Hofstede mérési technikája szervezeti szint gyakorlat illetve érték sajátos keveréke<sup>36</sup>).

<sup>36</sup> Hofstede Hatalmi távolság változójának mérése három kérdésre alapozódik. Ebből egy (GLOBE értelmezési keretben) szervezeti gyakorlat mérésére emlékeztető kérdés<sup>36</sup> / „Kérjük, karikázással jelölje meg, az Ön közvetlen környezetében tapasztalatai szerint milyen gyakorisággal fordul el, hogy a munkatársak félnek kifejezni egyet nem értésüket a közvetlen vezetőjükkel szemben! 1 - nagyon gyakran, 2 – gyakran, 3 – néha, 4 – ritkán, 5 - nagyon ritkán” (lásd: Bakacsi, 1993, 113. old.) / ,kettő pedig az elvárt és az észlelt vezető közötti különbségre kérdez rá, négy megadott vezető típus (tulajdonképpen: autoritatív, paternalista, konzultatív, részvételi) közötti választással / „Kérjük, az ismertetett négy vezetői típus közül karikázza be annak a számát, amelyiknek legszívesebben lenne a beosztottja”, illetve „Kérjük, az ismertetett négy vezetői típus közül karikázza be annak a számát,



Nincs ugyanakkor érdemi kapcsolat a Hofstede féle Hatalmi távolság és a GLOBE társadalmi érték között.

**5. sz. táblázat: A GLOBE egyes társadalmi gyakorlat (leíró) változói és Hofstede változói (2001) korrelációi**

GLOBE változók		Hofstede változók
		Hatalmi távolság
Hatalmi távolság	Társadalmi gyakorlat (leíró)	0,61**
	Társadalmi érték (normatív)	– 0,03
		Bizonytalanság kerülés
Bizonytalanság kerülés	Társadalmi gyakorlat (leíró)	– 0,61**
	Társadalmi érték (normatív)	0,32**
		Individualizmus-kollektívizmus
Intézményi kollektívizmus	Társadalmi gyakorlat (leíró)	0,15
	Társadalmi érték (normatív)	– 0,55**
Csoport kollektívizmus	Társadalmi gyakorlat (leíró)	– 0,82**
	Társadalmi érték (normatív)	0,20
		Férfiasság-n iesség
Nemi egyenlőség	Társadalmi gyakorlat (leíró)	– 0,16
	Társadalmi érték (normatív)	0,11
Rámenesség/Asszertivitás	Társadalmi gyakorlat (leíró)	0,42**
	Társadalmi érték (normatív)	– 0,12

\*\* (p<.01) szinten szignifikáns

**Forrás: (House et al., 2004, 140. old.)**

Ami a Bizonytalanság kerülés változót érinti: *igen erős és szignifikáns negatív* korreláció mutatkozik a GLOBE társadalmi gyakorlata és a Hofstede féle értelmezés<sup>37</sup> között, míg utóbbi és a társadalmi érték változó között a korreláció *erős és szignifikánsan pozitív*. Tegyük hozzá: a kultúra vizsgálatokban járatos és Hofstede robosztus elméletén szocializálódott olva-

amelyik leginkább hasonlít az Ön közvetlen vezetőjére” (lásd: Bakacsi, 1993, 113. old.). Ezek lényegében ugyancsak szervezeti gyakorlatra illetve értékre kérdeznek.

<sup>37</sup> Hofstede három Bizonytalanság kerülést mérő kérdése a következő: „A vállalat elírásait nem szabad meg-  
szegni, még akkor sem, ha úgy gondolom, hogy ez a vállalat érdekében történik” (*Szabályorientáció*), „Mennyi  
ideig szándékozik ennél a vállalatnál dolgozni?” (*Stabilitás*) valamint „Milyen gyakran érez idegességet vagy  
feszültséget a munkája során?” (*Stressz*). Az elsőbb 1 szervezeti értékre irányuló kérdés, a második kettő ugyan-  
csak szervezeti szintű, de a gyakorlat-érték viszonylatban szinte bekezdőzálható. Mindezek alapján egyéb-  
ként Hofstede változójának tartalmi érvényességét (face validity) többen megkérdőjelezték (lásd pl. Hanges-  
Dickson, 2004, 139. o.). Maga Hofstede is megjegyzi, hogy a Bizonytalanság kerülés ezen más forrásból átvett  
kérdésekkel való mérése valószínűleg nem volt a legszerencsésebb. (Hofstede, 1980, 163. o.) A három kérdésre  
adott válaszok az egyének szintjén nem korreláltak. Azaz ha valaki soha nem érzi magát feszültnek, nem biztos,  
hogy nem ragaszkodott a szabályok megtartásához, vagy nem gondolt hosszú távon a cégnél maradásra. Az  
országok szintjén viszont már együtt mozogtak a kérdések, illetve az egyéni válaszok országok szerinti átlagai,  
ami azt jelenti, hogy ahol egy országban sokan érezték magukat idegesnek a munkában, ott többen igényelték a  
szabályokat és többen szerettek volna hosszú távú karriert. Így indokoltnak látszott a három kérdést egy csoport-  
ba rakni. (Hofstede, 1994)

sónak a legtöbb fejtörést valószínűleg a Bizonytalanság kerülés GLOBE változó viszonyának értelmezése okozhatja. Hofstede - aki a fogalmat, illetve az elnevezést Cyert-től és March-tól kölcsönözte, akik a hatvanas években vizsgálták az amerikai vállalatok dolgozóinak bizonytalansághoz való viszonyát - markáns definíciója mellett mérési technikája inkább a kockázat-vállalás illetve kockázat-kerülés értelmezéséhez áll közelebb (annak is egy szervezeti-mikro felfogásában). A GLOBE mérési technikája ugyanakkor a rendszeresség, következetesség, strukturáltság, elírások, szabályok mérésével valóban a bizonytalanság kerülés-t rés<sup>38</sup> megragadására irányul.

A Hofstede féle Individualizmus-kollektívizmus változót két GLOBE változóval is érdemes összevetni: *erő és szignifikáns negatív* korreláció mutatkozik a GLOBE Intézményi kollektívizmus társadalmi érték és a Hofstede féle értelmezés között, míg utóbbi és a társadalmi gyakorlat változó között a korreláció *elhanyagolható*. Viszont a Csoport-kollektívizmus a társadalmi gyakorlata és a Hofstede Individualizmus-kollektívizmus között *igen erő és szignifikáns negatív* korreláció mutatkozik ( $r = -0,82$ ), itt viszont a társadalmi értékváltozóval való kapcsolata hanyagolható el.

Ugyancsak két GLOBE változóval (Nemi egyenlőség és Rámenesség/Asszertivitás) vizsgálhatjuk a Férfiasság-niesség változó kapcsolatát: itt azonban csak a Rámenesség/Asszertivitás társadalmi gyakorlata az egyetlen *erő és szignifikáns pozitív* kapcsolatot mutató GLOBE dimenzió, a többivel való korrelációs értékek igen gyengék.

A Hofstede féle Individualizmus-kollektívizmus és Férfiasság-niesség változóit igen erő kritikák érték. A kérdésben szerepelt egy 14 különböző tényezőt tartalmazó kérdéslistát kellett a válaszadóknak értékelni aszerint, hogy a számukra ideális munkahely esetében mennyire tartja fontosnak azokat. A 14 tényezőből végül 6 az individualizmus-kollektívizmus dimenziót<sup>39</sup>, a többi egy kivételével a férfias-niesség értékek dimenzióját alkotta meg.

Hofstede maga is elismeri, hogy kérdésében az individualizmus-kollektívizmus dimenzióra vonatkozó kérdések faktoranalízis során egy faktorba kerültek a hatalmi távolság index kérdéseivel<sup>40</sup>. Ezeket a kérdéseket Hofstede elméleti megfontolásokból mégis külön kezelte, mert úgy gondolta, hogy a kérdések erőteljesen más típusúak.

Az első három tényező alapvetően a személy függetlenségét hangsúlyozza a munkahelyen, míg a második három arra vonatkozik, mik azok a dolgok, melyeket szervezet nyújt az embernek, így az egyén függőségére utalnak. Azt maga Hofstede is elismerte, hogy ezek a kérdések nem fedik tökéletesen az individualizmus-kollektívizmus fogalmát (azaz a tartalmi érvényesség – face validity – megkérdőjelezhető), de a kérdésben ezek mozogtak együtt, és ezek mindegyike valamilyen módon kapcsolódott az egyén munkahelyi orientációjához. Néhány későbbi kutatás eredményei, melyek más tényezőkkel vizsgálták ugyanezt, szintén kor-

<sup>38</sup> természetesen nem elvitatva a bizonytalanság kerülés-t rés, illetve a kockázat vállalás-kerülés közötti logikai kapcsolatot . . .

<sup>39</sup> A hat tényező a következő volt:

- |                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Individualista:</b> | - <i>Szabadid</i> - olyan munkahely, ahol elég idő marad a magánéletre, családra                           |
|                        | - <i>Szabadság</i> - megfelelő szabadság saját megközelítést alkalmazni a munkában                         |
|                        | - <i>Kihívás</i> - érdekes, kihívást jelentő munka, melyben személyesen is kiteljesedhet                   |
| <b>Kollektívista:</b>  | - <i>Tréning</i> - továbbképzési lehetőségek   |
|                        | - <i>Fizikai kondíciók</i> - jó munkahelyi körülmények (világítás, szellőzés, elegendő munkaterület, stb.) |
|                        | - <i>Készségek és képességek teljes kihasználtsága</i> a munkában  |

<sup>40</sup> Nem meglepő, hogy a hatalmi távolság és az individualizmus-kollektívizmus szignifikánsan korrelálnak egymással. A korreláció iránya negatív, ami annyit jelent, hogy ahol nagy hatalmi távolság van, ott a társadalom kollektívista, és fordítva.

reláltak az IBM felmérés adataival, így valószínűsítette, hogy ténylegesen az individualizmus dimenziót mérte (Hofstede, 1994.)

A férfiasság-niesség változót Hofstede eredetileg „social-ego” (közösségi-én) névvel illette, és csak akkor döntött az újracímkezés mellett, amikor észlelte, a fentebb már említett 14 különböző tényező tartalmazó - munkával, az ideális munkahellyel kapcsolatos fogalmakra vonatkozó - kérdéslistában a férfi és női válaszolók konzekvensen eltérően válaszoltak: az IBM-n dolgozói rendre erősebben preferálták a második, a férfiak meg az első négy tényezőt<sup>41</sup>. Ez alapján azokat az országokat nevezte a femininnek, ahol inkább a munka szociális aspektusaival törődnek, és azokat maszkulinnak, ahol pedig az ambíció, a kihívás, a verseny dominál. Azoknál az országoknál, ahol a kutatás nem mutatott ki jelentős eltérést, vagyis közel egyenlő arányban preferálták a férfias és nőies tényezőket, Hofstede szintén a feminin kultúrákhoz sorolta, mondván ahol a tradicionális férfi-női szerepek „hierarchiája” helyett azok egyensúlya van, relatív értelemben femininnek tekinthető.

Izgalmas kísérlet a Hofstede féle kulturális világtérkép rekonstruálása a GLOBE kultúra változói alapján, és az így kapott térképek összehasonlítása. (Fenti megbízhatósági érvek és korrelációs értékek miatt csak az egyébként leginkább ismert, elterjedt és interpretált Hatalmi távolság – bizonytalanság kerülés térképet vizsgáljuk). Ez is segíthet talán tisztázni, hogy vajon a leíró (gyakorlat) vagy a normatív (érték) GLOBE mérési adatok feleltethetők meg inkább a Hofstede által mért változóknak.

A GLOBE mérési értékek alapján elkészített térképek esetében:

- a koordinátarendszerek skála-terjedelme a jobb szemléltetés érdekében az adott a skálákon mért legnagyobb és legkisebb nemzeti érték által meghatározott,
- a változók által kifeszített síkot négy sík negyedre (kulturális „égtájra”) osztó választó vonalakat pedig a két kultúra változó átlagértékeinél (a 62 ország súlyozatlan világátlagainál) húztuk meg (Ezek a társadalmi gyakorlat estén a következők: hatalmi távolság: 5,17, a bizonytalanság kerülés: 4,16, a társadalmi értékek esetén pedig hatalmi távolság: 2,75, a bizonytalanság kerülés: 4,62)

A társadalmi gyakorlat értékek koordinátái alapján megrajzolt GLOBE térképen szembeötlő, hogy a jellegzetes kulturális ország-csoportok (klaszterek, vesd össze pl: Ronen-Shenkar, 1985, illetve lásd a tanulmány 4. fejezetében) itt is megtalálhatóak: az angol-szász, a germán, a dél-amerikai, a latin és a távol-keleti kultúrák. Figyelemre méltó ugyanakkor a Hofstede-féle térképpel összevetve, hogy egyáltalán nem ott, ahol azok Hofstede-nél voltak!

---

<sup>41</sup> **Férfias:**

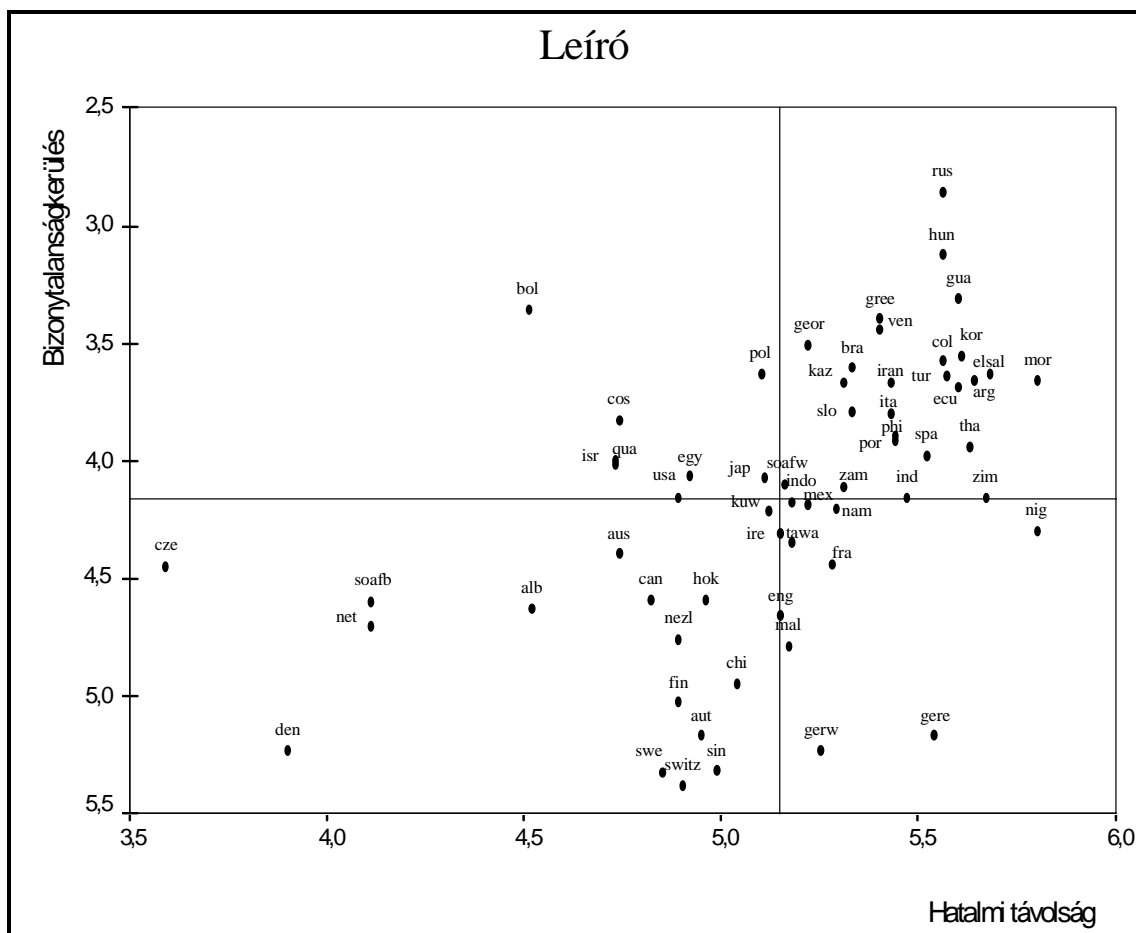
- *Fizetés* - magas fizetés lehetőségek
- *Elismerés* - a jó munka elismerése
- *Elmeneteli lehetőség*
- *Kihívás*: érdekes, kihívást jelentő munka, melyben személyesen is kiteljesedhet

**Nőies:**

- *Vezet* - jó kapcsolat a közvetlen feletttel
- *Kooperáció* - olyan emberekkel dolgozni, akik jól együttműködnek egymással
- *Életkörülmények*: megfelelő környéken élni
- *Biztonság* - annak a biztonsága, hogy addig dolgozhat a munkahelyen, ameddig akar

Láthatjuk: a kihívást jelentő munka már szerepelt az individualizmus dimenzióban is, a többi tényező csak ennek a dimenzió részévé.

**3.Ábra: Hofstede rekonstruált kulturális világtérképe a GLOBE hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés társadalmi gyakorlata által kifeszített koordináta-rendszerben<sup>42</sup>.**



Forrás: (Aczél, 1998)

A Hofstede által „**piac**”-nak címkézett negyedben (alacsony bizonytalanságkerülés, alacsony hatalmi távolság) egy európai ország sincs (Lengyelországot kivéve), és az USA is éppen hogy a határán van. Meglepő ugyanakkor, hogy az ebbe a sík-negyedbe tartozó ország-csoportot olyan kultúrák alkotják, mint Bolívia, Costa-Rica, Egyiptom, Katar, vagy Japán.

A Hofstede által „**család**”-nak címkézett negyedben (magas hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés) a kelet-európai országok (Magyarország, Szlovénia, Oroszország) mellett a Dél-Európai nemzetek találhatók (az eredeti Hofstede térképen nem volt európai ország), és ugyancsak idekerültek a Hofstede-nél „**piramis**” negyedben pozicionált Dél-Amerikai országok. Érdekes módon az afrikai (Dél-Afrika, Zambia) és távol-keleti országok (India, Indonézia, Fülöp-szigetek) egy része viszont maradt ebben a negyedben.

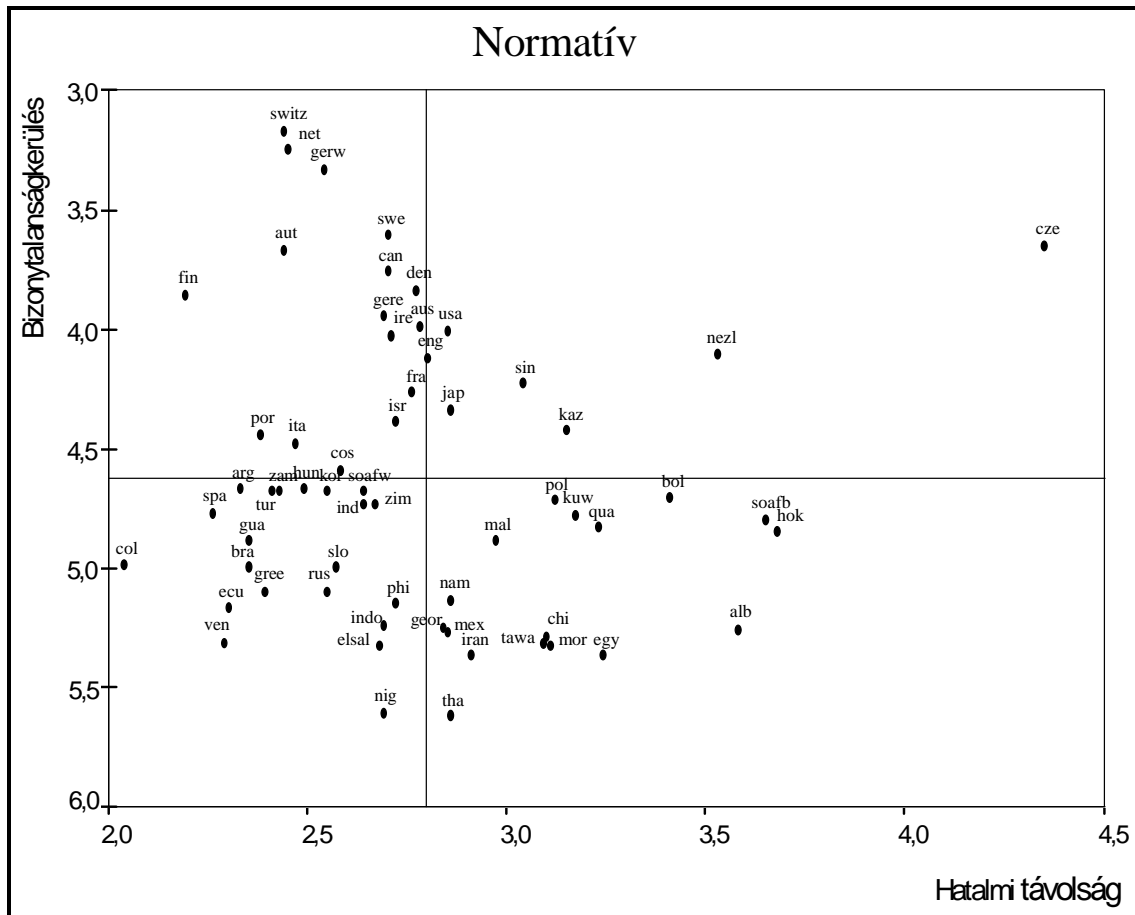
A Hofstede-féle „**piramis**” negyed (erős bizonytalanságkerülés, nagy hatalmi távolság) jóformán kiürült, markánsan csupán a két Németország és Franciaország mutat egyértelmű idetartozást. A többi germán ország (Ausztria, Svájc) viszont maradt, az angol-szász és a skandináv országok pedig „átvándoroltak” a „**jól olajozott gép**” (erős bizonytalanságkerülés,

<sup>42</sup> A bizonytalanságkerülés skála Hofstede térképéhez hasonlóan fordítva szerepel: a bizonytalanság t r kultúrák a térkép felső (északi), a bizonytalanság kerül kultúrák pedig a térkép alsó (déli) részén találhatók. Az országok térképen szereplő és a továbbiakban más térképeken is használt rövidítéseinek értelmezése a **xx.** sz mellékletben található.

kis hatalmi távolság) negyedben. Némiképp meglepő ugyanakkor Albánia feltüntetése ebben a kultúrkörben.

Ha a GLOBE társadalmi értékek alapján megrajzolt térképet feleltetjük meg Hofstede eredeti piac-család-piramis-gép felosztásának, ismét érdekes eredményeket kapunk.

**3.Ábra: Hofstede rekonstruált kulturális világtérképe a GLOBE hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés társadalmi értékek által kifizített koordináta-rendszerben<sup>43</sup>.**



Forrás: (Aczél, 1998)

A „**piac**” negyedben jórészt germán, néhány angolszász, és latin kultúra található. A „**család**” típusú kultúrák között találjuk az USA-t, a cseheket, Új-Zélandot, Japánt, Kazahsztánt és Szingapúrt. Ez utóbbi volt az egyetlen olyan kultúra, amely Hofstedénél is itt szerepelt. Az „**ember-piramisként**” címkézett negyedben viszont arab és távol-keleti országokat azonosíthatunk, ez alig valami eltérést jelent a Hofstede féle térképpel összevetve. Alacsony hatalmi távolságra és megfelelő szabályokra, kiszámítható bizonytalanságra, vagyis „**jól olajozott gép**” jellegű kulturális normákra vágyik a legtöbb latin ország, és Kelet-Európa országai, köztük hazánk is.

<sup>43</sup> A bizonytalanságkerülés skála Hofstede térképéhez hasonlóan itt is fordítva szerepel: a bizonytalanság t r kultúrák a térkép felső (északi), a bizonytalanság kerül kultúrák pedig a térkép alsó (déli) részén találhatóak. Az ábrán a koordináta-rendszerek skála-terjedelme a jobb szemléltetés érdekében az adott a skálákon mért legnagyobb és legkisebb nemzeti érték által meghatározott.

Vajon mi okozza, hogy mindkét GLOBE térkép ennyire eltér a Hofstede által készített térképtől? A kérdés igen összetett, ezért érdemes több szempontból megvizsgálni. Íme néhány lehetőség, érv és ellenérv (Aczél, 1998) gondolatainak felhasználásával:

- Fentebb már elemeztük a Hofstede vizsgálat és a GLOBE kultúra eltér *értelmezési és mérési* kérdéseit. A kultúraváltozók értelmezésének illetve két kutatás mérési-módszertani eltéréseiből adódó magyarázatokat ezért itt nem ismételjük el.
- *A kultúrákról valójában sem a leíró, sem a normatív szint nem ad pontos képet, a lényeg a kettő közötti különbségben van.* Ha belegondolunk, ez a megállapítás helytálló, hiszen az észlelt és elvárt kultúra *egymástól nem független*, ezért önmagában az egyik nem feltétlenül ad annyi információt mint a közöttük lévő reláció együtt. Erre az értelmezésre a következő – az úgynevezett inga hatással fogakozó – fejezetpontban még visszatérünk.
- *A térképek közötti különbségek valójában több mint két évtized kulturális változásait tükrözik* ennek az állításnak lehet részleges valóság alapja, hiszen bár az értékek, normák lassan változnak – a kultúra vizsgálatával foglalkozók körében többé-kevésbé konszenzus van tekintetben, hogy a társadalmi szint kulturális változáshoz egy emberöltő (30 év kell) – a világban bekövetkezett változások az egyének felfogására, attitűdjére mégiscsak hatással vannak. Ezt a hipotézist azonban csak úgy tudnánk akár igazolni, akár cáfolni, ha két különböző időpontban mindkét módszertannal azonos mintán elvégeznénk a kutatást. Megítélésünk szerint mindenesetre a térképek összevetése során tapasztalt eltéréseket merészség lenne egyedül a kulturális változásoknak tulajdonítani.

A Hofstede eredményekkel való összevetéshez hasonlóan izgalmas annak vizsgálata, hogy a GLOBE változók hogyan viszonyulnak a fentebb már többször hivatkozott Inglehart féle kultúravizsgálat eredményeihez. A két kutatásban szereplő országok listáinak átfedése egy 31 országból álló közös minta vizsgálatát teszi lehetővé (a közös mintába tartozó ország-listát lásd a **xx.** sz. mellékletben). Itt első sorban Inglehart legfontosabbnak tekintett származtatott változójának – a Materiális/Posztmaterális érték (V405) – adatsorával való összehasonlítás történik a leggyümölcsözőbbnek.

Inglehart e markáns Materiális/Posztmaterális kultúraváltozójának értelmezéséhez fontos áttekintenünk a szerző társadalmi-gazdasági-politikai-kulturális tényezők szoros összefüggésben való együttes változásáról szóló elméletének legfontosabb elemeit. Megközelítése szervesen illeszkedik tanulmányunk kultúra-konceptiójába, hiszen a kutatás – a GLOBE-hoz hasonlóan – a kultúr-jéghegy középső (kinyilvánított értékek) szintjét vizsgálja.

Inglehart (1997) szerint a kulturális, gazdasági és politikai változások koherens, sőt bizonyos mértékig előre jelezhető (de hangsúlyozottan nem determinisztikus természetű) pályán együtt mozognak, és ezt az összefüggést a Modernizáció–Posztmodernizáció Átmenet elméleti kerete magyarázza. A kutatás figyelemre méltóan szoros kapcsolatot tárt fel makro-szintű változók, mint például stabil demokrácia, gazdasági növekedés és mikro-szintű jelmez, mint például a bizalom, családi értékek vagy a tolerancia között.

A történelem során végbemenő kulturális, gazdasági és politikai változások rendszerbe foglalása és magyarázata három értékrendszer létrejöttét eredményezte: a Tradicionális, a Modern és a Posztmodern értékrendszerét. Inglehart szerint a Tradicionális értékrendből (társadalomból) a Modern értékrendbe (társadalomba) való átmenetet első sorban a Materiális értékek, míg a Modern értékrendből (társadalomból) a Posztmodern értékrendbe (társadalomba) való átmenetet pedig a Posztmaterális értékek vezérlik.

A *Modernizációs elmélet* központi állítása, hogy az iparosodás társadalmi-politikai változások meghatározott folyamataival kapcsolódik össze, melyek hatása igen széles körű. A Modernizáció (a Tradicionális Értékeket valló Iparosodás előtti társadalmak átmenete a Racionális-Jogi Értékeket valló Iparosodott társadalmak állapotába) alapvetően olyan „társadalom



minden szféráját mélyen átható racionalizációs” folyamat (Weber), mely növeli egy társadalom gazdasági (iparosodás) és politikai (bürokratizálódás) képességeit, ezáltal megnyitja a társadalom gazdagodása felé vezető utat. Ezzel összhangban a gazdasági növekedés válik domináns társadalmi céllá, egyéni szinten pedig a teljesítmény-motiváció a meghatározó cél.

A gazdasági fejlődés összekapcsolódik lényeges társadalmi tényezők megváltozásával, mondhatnánk a Modernizáció jellemzőivel és az általa képviselt értékekkel, például: az urbanizáció magas fokával, az iparosodással, a foglalkozási specializációval, a tudomány és technika intenzív használatával, a bürokratizálódással, a jogi-racionális hatalomba vetett bizalommal, a viszonylag magas társadalmi mobilitással, az anyagi jóléttel vagy a magas várható életkorral. A Modernizáció azonban a változásoknak nem végső állapota, a fejlett iparosodott társadalmak kialakulása egy újabb, alapvető változáshoz vezet az alapvető értékorientációk terén: a hangsúly az institutionális racionalizmusról a Posztmodern értékekre tevődik át.

Bár a *Posztmodern* fogalmának meghatározása legalább olyan nehéz, mint a kultúra definiálása, az mindenestre megállapítható, hogy a Posztmodern társadalom eltávolodik a modern iparosodott társadalmakra jellemző értékektől (standardizált funkcionalizmustól, a tudomány és a gazdasági növekedés iránti feltétlen lelkesedéstől, gazdasági racionalitástól), ehelyett az elsődleges prioritások átrendeződnek: egyre meghatározóbbá válik az érték-racionalitás, az élet minőségének preferálása. A Posztmodern társadalmak nem feltétlenül értékelik negatívan a gazdasági jólétet, már csak azért sem, mert a Posztmodern értékek történetileg a magas gazdasági fejlettségű jóléti társadalmakban kerültek előtérbe, de az tény hogy a gazdasági növekedéssel szemben ebben az értékrendben a megszerzett jólét megtartása, az élet minősége, a társadalmi javak igazságos (újra)elosztása, a társadalmi bizalom kerülnek előtérbe.

Ezek a változások hosszabb idő alatt mennek végbe: generációk felnövekedésével a posztmodern világszemlélet egyre erőteljesebben lesz jelen a legfejlettebb társadalmakban. Ez az átrétegződés napjainkban is zajlik, különböző társadalmakban eltérő szinten nyilvánul meg, annak fejlettségétől, a társadalom tagjai által érzékelt létbiztonság szintjétől függően. Nem beszélhetünk tehát tisztán Posztmodern társadalmakról: vannak azonban olyan országok, ahol a Posztmodern értékek képviselői sokkal nagyobb mértékben vannak jelen, a szemléletmód erőteljesebben hatja át a társadalmat, mint más országokban. A Modern–Posztmodern Átmenet két alapvető hipotézis támogatja és alapozza meg:

- Szűkösségi Hipotézis<sup>44</sup>: az egyén képviselte prioritások a külső társadalmi-gazdasági viszonyokat tükrözik - a legnagyobb szubjektív érték azon szükségletekhez kapcsolódik, melyekből viszonylagos szűkösség tapasztalható.
- Szocializációs Hipotézis: a társadalmi-gazdasági környezet és az értékprioritások közötti kapcsolat között nem azonnali a megfelelés - jelentős időbeni eltolódás tapasztalható, mivel az egyén az egyén által képviselt értékek jelentős mértékben a gyermek és ifjúkorban (az alapvető szocializálódás időszakában) uralkodó viszonyokat tükrözik.

E két hipotézis következménye a Generációk-köztői Értékváltás<sup>45</sup> elmélete, mely szerint az alapértékekben bekövetkező változások a születési kohorszoknak megfelelően mennek végbe és mutathatóak ki a társadalmakon belül a gazdasági és politikai változásokkal összhangban. Ezen elméletének megfelelően az is megállapítható, hogy a Posztmodern szemlélet képviselői is jellemzően a fiatalabb kohorszokban vannak jobban reprezentálva a XX. század második felétől kezdődően (ezt Inglehart empirikusan is igazolja).

A Modern–Posztmodern Átmenet alapját tehát a Generációk-köztői értékváltás elmélete adja. A XX század soha nem látott gazdasági jólétet hozott a Nyugati világ számos ország-

<sup>44</sup> Scarcity Hypothesis

<sup>45</sup> Intergenerational Value Change

ga számára. A II. világháborút követően gazdasági fellendülés és a jóléti államok kialakulása olyan mértékű létbiztonságot eredményezett a társadalom minden tagja számára, mely példátlan az emberiség történelmében. Jóllehet a gazdasági „torta” nagyobb lett és azt kiszámíthatóan is osztották föl, el az alapvető változásokat mégsem a társadalmi vagy egyéni gazdagság abszolút mértéke indította el, hanem a létbiztonság tudata (biztosított az egyén túlélése). A történelemben először ez az érzés végigkísérte egy generáció, egy széles társadalmi réteg felnövekedését, és számukra szocializációjuk során a külső gazdasági és politikai körülmények mintájává vált.

## **XX. táblázat: Posztmaterialista és Modernizációs értékek mérése a World Values Survey-ben**

A megkérdezettek számára feltett kérdés: „Napjainkban sokat hallani arról a kérdésről, hogy az országnak milyen célokat kellene követnie a következő tíz évben. Ezen a lapon felsoroltunk néhány célt, melyeket egyesek elsőleges prioritásúnak vélnek. Ön ezek közül melyiket ítéli legfontosabbnak? És melyik lenne sorrendben az ezt követő fontosságú cél?” <sup>46</sup>	
<b>Posztmaterialista értékek</b>	<b>Materialista / Modernizációs értékek</b>
Több beleszólás a munkába	Küzdelem az árak növekedése ellen
Kevésbé személytelen társadalom	Erszélyvédelmi erő
Az ötletek számítanak	Gazdasági növekedés
Több beleszólás a kormányzati politikába	Stabil gazdaság
Szólásszabadság	Béke elleni küzdelem
Szebb városok	Rend fenntartása

Forrás: (Inglehart, 1997; 108. oldal)

Áttekintve a Modern és Posztmodern társadalmak elsőleges jellemzőit, fontos megjegyezni, hogy nem beszélhetünk tisztán és kizárólag modern vagy posztmodern országokról. A Modernizáció folyamatában lévő társadalmakban erőteljesen dominálnak a modern értékek képviselői, jelenlétük azonban nem kizárólagos. Ugyanez mondható el a Posztmodern társadalmakról, azzal a megjegyzéssel, hogy az átmenet folyamata itt a legelrehaladottabb országok esetében sem fejeződött még be. Inglehart értelmezésében tehát a Materialista és Poszt-materialista értékek nem is két változót képeznek, hanem egy értékváltozó két végpontjának tekintendők: az egyes társadalmak a Materiális értékek bizonyos mértékével és a Poszt-materiális értékek bizonyos mértékével rendelkeznek, amelyek egy több választható érték preferenciái alapján írhatunk le. Az 1990-es World Values Survey felmérés során a mintában szereplő 40 ország megkérdezettjeitől azt kérték, hogy 12 válaszlehetőséget állítsanak sorrendbe annak függvényében, hogy mely társadalmi célkitűzést tekintik elsőlegesnek a következő tíz évre nézve. A 12 társadalmi szint célból hat Posztmaterialista, hat pedig Modernizációs értékeket képviselt. A két eltérő értékrendszerhez tartozó célokat és a hozzájuk kapcsolódóan feltett kérdést az **xx.** sz. táblázat szemlélteti.

<sup>46</sup> „There is a lot of talk these days about what the aims of this country should be for the next ten years. On this card are listed some of the goals which different people would give top priority. Would you please say which one of these you, yourself, consider the most important? And which one would be the next most important?” (Inglehart: Modernization and Postmodernization; 108. oldal)

**6. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változók (1995) és Inglehart Materiális/Poszt-materiális értékváltozójának (1990) korrelációi (n=31)**

GLOBE társadalmi gyakorlat f faktorok	<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat változók</b>	Inglehart Materiális érték (V405)	Inglehart Poszt-materiális érték (V405)
Fejlesztés-orientált vs. Status quo orientált	Bizonytalanság kerülés	-0,64**	0,57**
	Jöv orientáció	-0,46**	0,38*
	Teljesítmény orientáció		
	Hatalmi távolság	0,43*	
Verseng vs. kooperatív	Humánorientáció		
	Rámen sség		
	Intézményi kollektívizmus		
Tekintély-elv vs. független	Csoport kollektívizmus	0,75**	-0,67**
	Nemi egyenl ség		

\* (p<.05) szinten szignifikáns

\*\* (p<.01) szinten szignifikáns,

Forrás: a korrelációs számítás alapjául szolgáló adatok (House et al, 2004) illetve (Inglehart et al., 2001, pp. 465-466.) m veib l származnak.

A két érték megközelítés közötti kapcsolatot bemutató táblázat igen tanulságos összefüggésekre mutat rá:

- a Poszt-materiális érték a Bizonytalanság kerüléssel és a Jöv orientációval mutat **er s és szignifikáns pozitív** korrelációt (ezek mind a Fejlesztésorientáltságot valószínűsítik az. 1. f faktor alapján), a Csoport kollektívizmussal ugyanakkor **igen er s és szignifikáns negatív** korrelációt (ez a GLOBE változóval való korreláció viszont a Tekintély-elv ség elutasítását, a Független (independens) értékek melletti elköteleződést tükrözi a 3. f faktor alapján)
- a Materiális érték ugyanakkor fordított képet mutat: **er s és szignifikáns negatív** korrelációt a Bizonytalanság kerüléssel és a Jöv orientációval, és **er s és szignifikáns pozitív** korrelációt a Hatalmi távolsággal (ezek az. 1. f faktor alapján mind a Status quo orientáltságot valószínűsítik), a Csoport kollektívizmussal ugyanakkor **igen er s és szignifikáns pozitív** korrelációt (ez a GLOBE változóval való korreláció viszont a Tekintély-elv ség elfogadottságát tükrözi a 3. f faktor alapján)

Ez a korrelációs tábla még egy fontos adalékkal szolgál a GLOBE Bizonytalanság kerülés társadalmi gyakorlat változó értelmezéséhez:

- az sokkal inkább a Posztmodern jólét tervezhet stabilitását, az elért jólétet, az igazságos társadalmi (újra)elosztást támogató tervezést és szabályozást tükrözi, illetve a Modernizáció gazdasági növekedéséhez kapcsolódó **bizonytalanság érzetet tükröz**,
- semmint a változóhoz hagyományosan társított értelmezést, amely a bizonytalanság t rést (egészséges) üzleti kockázat-vállalásként, a bizonytalanság kerülést pedig kockázatot elutasító túlszabályozottsággal (jól olajozott gép) és bürokratikus hierarchiával (ember-piramis) konnotálja.

A Bizonytalanság kerülés Materiális/Poszt-materiális értelmezéssel való összekapcsolása ugyanakkor némileg feler sítheti azt a fentebb megfogalmazott gondolatot, amely a két évtizednyi különbséget hipotetizálta a Hofstede és a GLOBE világtérkép eltéréseinek egyik lehetséges magyarázataként. Amennyiben a térkép égtájai között nagyobb „vándorlást” bemu-

tató kultúrák a Hofstede mérés id pontjában még a Matriális értékeket er teljesebben felmutató modernizáció folyamatában voltak, a GLOBE mérés id pontjában azonban már Poszt-materiális értékeket er teljesebben el térbe toló Modern-Posztmodern Átmenet útját járták, akkor ennek a hipotézisnek nem jelentéktelen relevanciája lehet! (Az angol-szász és a skandináv országok „átvándorlása” a Hofstede-i „piac”-ból a GLOBE-os „jól olajozott gép” sík-negyedbe logikailag megfeleltethet egy olyan érték-átrendezési folyamatnak, amelyet ezen kultúrák társadalmi gyakorlatukban a poszt-modern fejlődési pályára állása kapcsán élnek meg).

**6. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi érték (normatív) változók (1995) és Inglehart Materiális/Poszt-materiális értékváltozóinak (1990) korrelációi (n=31)**

GLOBE társadalmi érték f. faktorok	<b>GLOBE Társadalmi érték változók</b>	Inglehart Materiális érték (V405)	Inglehart Poszt-materiális érték (V405)
Nyer-Nyer vs. Nyer-veszt	Teljesítmény orientáció		
	Intézményi kollektívizmus		
	Csoport kollektívizmus		
	Jövő orientáció	0,44*	-0,37*
	Hatalmi távolság		
Konzervatív vs. Liberális	Nemi egyenlőség	-0,56**	0,46**
	Bizonytalanság kerülés	0,80**	-0,81**
	Humánorientáció		
Rámenesség	Rámenesség		

\* (p<.05) szinten szignifikáns

\*\* (p<.01) szinten szignifikáns,

Forrás: a korrelációs számítás alapjául szolgáló adatok (House et al, 2004) illetve (Inglehart et al., 2001, pp. 465-466.) m. veiből származnak.

A két érték megközelítés közötti kapcsolatot bemutató táblázat ugyancsak szolgál néhány tanulsággal:

- a Materiális érték a maga növekedési kényszerével jövő orientáltabb értékeket vall (*erős és szignifikáns pozitív* korreláció), elnyelben részesíti a jövő kiszámíthatóságát és kontrollját (*igen erős és szignifikáns pozitív* korreláció), ugyanakkor jellemző rá a nemek társadalmi munkamegosztásáról való konzervatívabb gondolkodás
- a Poszt-materiális értékvilág nyitottabb a változásokra (jobban tolerálja a bizonytalanságot – *igen erős szignifikáns negatív* korreláció), erős értéknek vallja a nemi szerepek társadalmi szereposztásban való szabad átjárhatóságát (*erős és szignifikáns pozitív* korreláció) és a távolabbi jövőt nyitva hagyva a közelebbi kihívásokra és opciókra koncentrál.

### 3.6. Az inga hatása

Visszaülve a kétfajta (normatív és leíró) GLOBE térkép összehasonlítására még valami szemünkbe tűnhetett: az országok elhelyezkedése mintha egymás középpontosan tükrözött képe lenne a két térképen. De az egyéb kultúra vizsgálatok eredményeivel való összevetésben is feltűnt: a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték változóival való kapcsolat meglétét

tükröz korrelációs együtthatók igen sok esetben el jelet váltanak, gyakran úgy hogy mindkettővel igen erős és szignifikáns, de ellenkező jel a kapcsolat.

Hogyan értelmezzük ezt? Azt például, hogy a magas hatalmi távolság és erős bizonytalanság kerülés társadalmi gyakorlattal leírt országok tendenciózan az alacsony hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés társadalmi értéket (normát) vallják. Ráadásul több változóra jellemző, hogy a világ-átlagtól mért távolság abszolút értékben közel azonos a gyakorlat és az érték változó esetében. Anélkül, hogy tudnánk, melyik az ok, és mi az okozat, néhány GLOBE változó esetében az a mintázat egyértelműnek látszik, hogy ha egy ország észlelt társadalmi kultúra változó jelentősen eltér („kileng”) a változóra jellemző világátlagtól, akkor az adott ország elvárt kultúra értéke a másik irányban tér el jelentősen („leng ki”) a normatív világ-átlagtól. Ezt a jelenséget „ingahatásnak” neveztük el (Bakacsi, 1999).

Az országok adatait szemlélve megfigyelhet ingahatás észlelését a társadalmi gyakorlat illetve érték változók három különböző adatsorának korrelációival tehetjük valamivel megalapozottabbá. A háromféle adatsor a következő:

- (1) Az országokra kultúra-változónként mért és kiszámolt **átlag értékek** önmagukban megmutatják, hogy a vizsgált kultúra 1-7 Likert skálán mekkora értéket mutat,
- (2) Az átlag értékek alapján kultúra-változónként felállítható egy-egy ország rangsor, amelynek **rangsorszám értékei** a rangsorban elfoglalt hely alapján megmutatja az ország **relatív** helyét más országokhoz viszonyítva,
- (3) Végezetül egy **teszt sávképzés**-ként (**test banding**-ként) ismert technikát követve (a módszer részletes leírását lásd a **xx.** sz. mellékletben) olyan ország-csoportok képezhetők, amelyekbe besorolt országok az adott változó tekintetében többé-kevésbé hasonlóan tekinthetők, (másként fogalmazva az országokra mért és kiszámított átlag értékek különbségeinek eltérését csak az eltérő sávba tartozás esetén tekinthetjük érdeminek, lényegesnek. tulajdoníthatunk a országunk nem különbözik, a többi kategóriában szereplő kultúráktól viszont igen. A test banding módszerrel az adott változóra jellemző szórás terjedelmétől függően három vagy négy ország-csoportot (sávot, band-et) különböztettek meg, melyeket az A-B-C-(D) betűkkel jelöltek, ahol az A mindig az adott változó szerinti magas értékekkel bíró ország-csoportját jelöli.

Az ingahatást számszerű formában kimutató, a társadalmi gyakorlat és társadalmi érték változók korrelációinak szisztematikus összehasonlításával kapott vizsgálati eredményeinket az **xx.** sz. mutatjuk be.

A táblázat adatainak elemzése és értelmezése előtt a következő módszertani megjegyzéseket bocsátjuk el:

- Az ország átlag értékek korrelációinak bemutatására a Pearson-féle (parametrikus) korrelációs együtthatót alkalmaztuk,
- A ország-rangsorok korrelációinak bemutatására – lévén azok ordinális skálán mért rangszámok – kétféle nem-parametrikus korrelációs számítási technikákat alkalmaztunk (Kendall-féle tau-b illetve Spearman-féle rho),
- Az ország-csoportok sáv-azonosítói közötti kapcsolatot (amelyek – jóllehet bizonyos értelemben tekinthetők ordinális skáláknak is, de közelebb állnak a nominális skála értelmezéshez) a nem parametrikus Gamma korrelációs együttható kiszámításával mutatjuk be.

Összehasonlítva a társadalmi gyakorlatra és társadalmi értékekre vonatkozó társadalmi gyakorlat és társadalmi érték változók adatait (ország-átlagait) szinte mindenhol azt figyelhetjük meg, hogy igény mutatkozik az észlelt társadalmi gyakorlat megváltoztatására<sup>47</sup>. A

<sup>47</sup> A magyar adatakat összevetve például a következőket tapasztaljuk: Erős az észlelt Hatalmi távolság gyakorlat csökkentésének, a Jövő- és Teljesítmény orientáció gyakorlat növelésének szándéka. Ugyancsak erősnek



kultúrák közti összehasonlítás **xx.** sz. táblázatban bemutatott korrelációs értékei arra utalnak, hogy társadalmi gyakorlat és érték viszonyában két eltérő mintázat létezik. Az első – amelyet nevezhetünk párhuzamos (vagy kiegészítő) mintázatnak is – amelyre az jellemző, hogy a követett társadalmi gyakorlatuk alapján bizonyos ország csoportba rangsorolt kultúrák nem akarnak változtatni azon és a társadalmi értékeiket tekintve azonos (vagy nagyon közeli más) ország csoporthoz szeretnének tartozni. A második jellegzetes mintázat ezzel szemben azt tükrözi, hogy a követett társadalmi gyakorlatuk alapján ország csoportba sorolt kultúrák társadalmi értékeiket tekintve az átellenes ország csoportok valamelyikéhez szeretnének tartozni. Mi több, az egyik szélső értéknek számító gyakorlattal jellemezhető ország csoporthoz (például A csoport) tartozó országok hajlamosak arra törekedni, hogy az átellenes szélső érték társadalmi érték csoporthoz (például D csoport) tartozzanak. Ugyanakkor a középtől egyik irányba csak mérsékelten eltérő csoportok országai hajlamosak a középtől a másik irányba csak mérsékelten eltérő ország csoporthoz tartozásra törekedni (például B-ből C-be). Ezt a jelenséget Inga-mintázatnak neveztük el. A Hatalmi távolság, Bizonytalanság kerülés és az Intézményi kollektívizmus változók egyértelműen ezt a mintázatot tükrözik (erős negatív korreláció, >0,01 szignifikancia szinten). Érdekes módon a kelet-európai és a latin-amerikai kultúrák ingái “lengenek ki” a leginkább.

**xx. sz. táblázat: A GLOBE társadalmi gyakorlat illetve társadalmi érték adatsorainak korrelációi az átlag értékek, rangszám értékek, és ország-csoporthoz tartozás (teszt-sáv) szerint**

GLOBE változók	Ország átlagok		Országok rangszámjai				Országok csoportba sorolása		Értékel besorolás
	Pearson correlation	Sign. 2-tailed	Kendall tau-b	Sign.	Spearman correlation	Sign.	Gamma	Sign.	
Bizonytalanság kerülés	-.604	> .01	-.330	> .01	-.481	> .01	-.624	> .01	Inga
Hatalmi távolság	-.552	> .01	-.334	> .01	-.472	> .01	-.629	> .01	Inga
Intézményi kollektívizmus	-.538	> .01	-.381	> .01	-.515	> .01	-.564	> .01	Inga
Rámenettség/Asszertivitás	-.267	> .05	-.164	> .05	-.262	> .05	-.331	not sign.	Inga-szer
Jövő orientáció	-.261	> .05	-.226	> .01	-.326	> .01	-.427	> .05	Inga-szer
Humánorientáció	-.237	not sign.	-.238	> .01	-.367	> .01	-.368	> .05	Inga-szer
Teljesítmény orientáció	-.170	not sign.	-.175	> .05	-.271	> .05	-.277	not sign.	Inga-szer
Nemi egyenlőség	+.273	> .05	+.210	> .05	+.298	> .05	+.347	> .05	Párhuzamos-szer
Csoport kollektívizmus	+.324	> .05	+.174	not sign.	+.241	not sig.	+.333	not sign.	(Párhuzamos-szer)

Ezen kutatási eredmények tükrében alább hipotéziseket fogalmazunk meg. A hipotézisek állításának vizuális megjelenítése érdekében (Aczél, 1998) eredményeinek felhasználásával az ingahatást megkíséreltük térképek (táblázatok) formájában is ábrázolni. A térképmátrixok oszlopai a társadalmi gyakorlat (leíró) kategóriáit, míg sorai az érték (normatív, elíró) ABCD kategóriáit mutatják. Természetesen az A-val jelölt kategória jelenti az adott változó legmagasabb értéket mutató ország-csoportba (teszt-sávba) sorolását, míg a C (vagy a változó nagy szórása esetén a D) a legalacsonyabb értéket mutató ország-csoportot (teszt-sávot).

**Hipotézis 1.:** Minél nagyobb Hatalmi távolság jellemzi egy ország társadalmi gyakorlatát, annál inkább törekszik az a Hatalmi távolság társadalmi értékét csökkenteni.

tetszőleges igény a Humánorientáció erősítésére és bizonytalanság csökkentésére (“rend iránti vágy”). Úgy tűnik, a magyarok változtatni szeretnének az észlelt individualizmusukon (elmozdulva kissé egy kollektívabb kultúra felé). Az egyes kultúrák csupán Nemi egyenlőség illetve a Csoport kollektívizmus társadalmi gyakorlatának mértékével látszanak elégedetnek és nem akarják azt az elvárt társadalmi érték szinten jelentősen módosítani.



**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a hatalmi távolság társadalmi gyakorlat és érték-változói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	HATALMI TÁVOLSÁG		
D	elsal, fra, gere, hun, ind, iran, ita, kor, nam, nig, phi, rus, slo, tha, zim	aut, fin, switz	
C	bra, col, ecu, gree, gua, por, spa, tur, ven, zam	aus, can, cos, eng, geor, gerw, indo, ire, isr, jap, mal, mex, sin, soafw, swe, usa	den
B	kaz, mor	chi, egy, hok, kuw, nezl, pol, qua, tawa	alb, bol, soafb
A			cze
	A	B	C

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése meggy z en alátámasztja a Hatalmi távolság változó *inga-hatást* mutató viselkedését.

**Hipotézis 2:** Minél nagyobb az átélt bizonytalanság érzete egy kultúrának, annál inkább törekszik a bizonytalanság csökkentésére (redukciójára).

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Bizonytalanság kerülés társadalmi gyakorlat és érték-változói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	BIZONYTALANSÁG KERÜLÉS			
D	gerw, switz	net		
C	aut, den, fin, gere, nezl, swe	aus, can, cze, eng, ire, usa		
B	mal, sin	fra, hok, ind, kuw, soafw, soafb, zam, zim	arg, cos, isr, ita, jap, kaz, kor, pol, por, qua, spa, tur	bol, gua, hun
A	chi	alb, indo, mex, nam, nig, tawa	bra, col, ecu, egy, elsal, geor, iran, mor, phi, slo, tha	gree, rus, ven
	A	B	C	D

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése meggy z en alátámasztja a Bizonytalanság változó *inga-hatást* mutató viselkedését.

**Hipotézis 3:** Minél individuálisabb egy ország társadalmi gyakorlata, annál kollektívabb értékrendhez szeretne tartozni (Intézményi kollektívizmus).

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái az Intézményi kollektívizmus társadalmi gyakorlat és érték-változói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	INTÉZMÉNYI KOLLEKTIVIZMUS			
D	kor	geor		
C	den, fin, jap, nezl, soafw, swe,	alb, aus, can, hok, isr, kaz, nam, pol, slo, soafb, usa,	Hun	
B	Chi, ire, mal, phi, sin, zam	Aut, egy, fra, ind, mex, net, nig, switz, zim	Gere, mor,	
A	Tawa	Bol, cos, indo, kuw, qua, tha, tur, ven	arg, bra, col, ecu, gua, iran, elsal, ita, por, spa,	gree
	A	B	C	D

**Gyakorlat**

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése meggy z en alátámasztja a Bizonytalanság változó *inga-hatást* mutató viselkedését.

A Rámen sség/Asszertivitás, a Jöv orientáció, a Teljesítmény orientáció és a Humánorientáció ugyancsak inga-szer mintázatot mutat, bár a negatív korrelációk gyengébbek, és alacsony

nyabb szignifikancia szintet ( $>0,05$ ) tapasztalunk, ez alól kivétel a Rámen sség/Asszertivitás és a Humánorientáció (el bbinél az ország csoport rangszámok, utóbbi esetében a ország átlagok közötti korrelációk nem szignifikánsak). Ezekkel a gyengébb korreláció értékekkel (illetve szignifikancia szintekkel) megköcskázthatjuk azonban néhány gyengébb hipotézis megfogalmazását:

**Hipotézis 4:** Minél inkább jelenben él egy kultúra társadalmi gyakorlata, annál jöv orientáltabb értékeket vallanak az adott kultúra tagjai (Jöv orientáció).

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Jöv orientáció társadalmi gyakorlat és értékváltozói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	JÖV ORIENTÁCIÓ			
C		den	Cze	
B	net, soafb, switz	aus, aut, can, eng, fin, gere, gerw, ire, jap, swe, tawa, usa	chi, cos, fra, gree, isr, kaz, por, slo	pol
A	mal, sin	egy, hok, ind, indo, kor, mex, nig, phi	bol, bra, col, ecu, elsal, geor, iran, kuw, mor, nam, nezl, qua, spa, tha, tur, ven, zam, zim	arg, gua, hun, ita, rus
	A	B	C	D

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése jól érzékelteti a Jöv orientáció változó *inga-szer hatást* mutató viselkedését.

**Hipotézis 5:** Minél rámen sebb, dominánsabb, asszertívebb egy kultúra követte társadalmi gyakorlata, a vallott értékek szintjén annál inkább törekszik annak mérséklésére.

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Rámen sség/Asszertivitás társadalmi gyakorlat és értékváltozói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	RÁMEN SSÉG/ASSZERTIVITÁS		
C		phi	
B	bol, chi, cos, hok, ind, ire, jap, kuw, mal, nam, qua, swe, zam, zim	alb, aus, can, col, ecu, geor, gua, indo, mex, sin, slo, soafw, spa, usa	elsal
A	cze, den, egy, fin, net, nezl, por, tha	arg, aut, bra, eng, fra gere, gerw, hun, isr, ita, kaz, kor, mor, nig, pol, rus, soafb, switz, tawa, tur, ven	gree
	A	B	C

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése jól érzékelteti a Rámen sség/Asszertivitás változó *inga-szer hatást* mutató viselkedését.

**Hipotézis 6:** Minél kevésbé bátorítja és jutalmazza egy kultúra a korrektséget, altruizmust, nagylelk séget, tör dést és kedvességet társadalmi gyakorlatában, annál inkább törekszik ezen mintázat megváltoztatására a kinyilvánított értékek szintjén (Humánorientáció).

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Humánorientáció társadalmi gyakorlat és értékváltozói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	HUMÁN ORIENTÁCIÓ			
C		nezl	cze	
B	ire, phi, tha	alb, chi, cos, ecu, egy, ind, indo, jap, kuw, qua, soafb, ven, zim	bol, elsal, eng, gua, hok, mex, nam net, por, slo, tawa	gere, gerw, gree, hun, pol
A	mal, zam	aus, can, den, iran	arg, aut, col, fin, geor, isr, kaz, kor, mor, nig, rus, swe, tur, usa	bra, fra, ita, sin, soafw, spa, switz
	A	B	C	D

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése jól érzékelteti a Humánorientáció változó *inga-szer hatást* mutató viselkedését.

**Hipotézis 7.:** Minél kevésbé bátorítja és jutalmazza egy kultúra társadalmi gyakorlatában a kiválóságot és a teljesítmények növelését, annál inkább törekszik ezen mintázat megváltoztatására a kinyilvánított értékek szintjén (Teljesítmény orientáció). Itt azonban fontos hangsúlyozni, a teljesítmény orientációnál észlelt inga-szer mintázat nem erős (és értelemszerűen nem is szignifikáns) korreláción alapszik.

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Teljesítmény orientáció társadalmi gyakorlat és értékváltozói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	TELJESÍTMÉNY ORIENTÁCIÓ		
C	kor, soafb	cze, jap, tur	
B	alb, chi, hok, nezl, sin, switz, tawa	aus, cos, den, egy, eng, fra, geor, indo, ire, isr, mor, net, spa, tha	gree, hun, kaz, qua, rus, swe
A	aut, can, iran, phi, usa	bra, col, ecu, fin, gere, gerw, gua, ind, kuw, mal, mex, nig, pol, soafw, zam, zim	arg, bol, elsal, ita, nam, por, slo, ven
	A	B	C

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése alapján belátható a Teljesítmény orientáció változó gyenge, de mégis *inga-szer hatást* mutató viselkedése.

Ugyanakkor úgy tűnik a Nemi egyenlőség párhuzamos mintázatot tükröz, (bár relatíve gyenge a pozitív korreláció, >0,05 szignifikancia szinten). Ez esetben tehát ismét csak egy gyenge hipotézisként fogalmazhatjuk meg:

**Hipotézis 8.:** Különböző kultúrák “elégedettnek tűnnek” a nemi szerepek társadalmi differenciáltságára jellemző társadalmi gyakorlatukkal és nem akarják azt lényegesen megváltoztatni.

**xx. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Nemi egyenlőség társadalmi gyakorlat és értékváltozói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

Érték	NEMI EGYENLŐSÉG		
C	cze	geor, indo, mal, qua, tawa	chi, egy, kuw, mor
B	hun, nam, pol, rus	alb, cos, fin, fra, jap, nezl, phi, sin, soafb, soafw, tha	ecu, gua, ind, kor, nig, tur, zam, zim
A	den, hok, kaz, slo, swe	arg, aus, aut, bol, bra, can, col, elsal, eng, gerw, gree, ire, isr, ita, mex, net, por, usa, ven	gere, spa, switz
	A	B	C

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok kereszt-átló mentén való elhelyezkedése alapján belátható a Nemi egyenlőség változó gyenge, de mégis *párhuzamos-szer hatást* mutató viselkedése.

Végezetül a Csoport kollektívizmus igen gyenge és alapvetően nem szignifikáns pozitív korrelációkat mutat. Ha valahova be kell sorolni, gyenge párhuzamos-szer mintázatot tükröz:

**Hipotézis 9.:** A különböző kultúrák “elégedettnek tűnnek” a csoport kollektívizmus társadalmi gyakorlatuk jellemző mértékével és nem igazán kívánják azt lényegesen megváltoztatni.

**XX. sz. táblázat: Az országok koordinátái a Csoport kollektívizmus társadalmi gyakorlat és értékváltozói alapján képzett ország-csoport (teszt-sáv) azonosítók szerint**

**Érték**

**CSOPORT KOLLEKTIVIZMUS**

D	cze		
C	alb, chi		soafb, switz
B	aus, aut, bra, den, egy, eng, fin, fra, geor, gere, gerw, gree, hok, hun, ind, indo, ire, isr, ita, jap	kaz, kor, kuw, mor, net, nig, pol, qua, rus, sin, slo	spa, tawa, tha, tur, usa, zam
A	arg, bol, can, col, cos, ecu, elsal, gua, iran	mal, mex, nam, nezl, phi, por	soafw, swe, ven, zim

A

B

C

**Gyakorlat**

Forrás: (Aczél, 1998)

Az országok f -átló mentén való elhelyezkedése alapján belátható a Csoport kollektívizmus változó gyenge, de mégis *párhuzamos-szer* hatást mutató viselkedése.

A GLOBE eredményei tehát a társadalmi értékek és gyakorlat változóinak értelmezésében új perspektívát nyithatnak: hangsúlyozni kívánjuk azonban, hogy a bemutatott eredményeink csupán hipotézisnek tekintendek, az inga-hatást csak kiterjedtebb elméleti és matematikai-statisztika megalapozással vihetjük közelebb ahhoz, hogy bizonyítottan tekinthessük.

Az ingahatás végeredményben a vallott és követett értékek egyfajta „kulturális kognitív disszonancia” formájában jelentkező megnyilvánulása. Ennek alapján érzékelhetjük, hogy az egyes országok mely változók mentén érzik a legnagyobb különbséget az általuk megélt gyakorlat és a kinyilatkoztatott, elvárt érték között (milyen irányban akarnak elmozdulni), illetve hogy hol nem „leng ki” az inga, mely kultúrák elégedettek a jelenlegi állapotokkal.

Egyvalamit azonban hangsúlyoznunk kell: az ingahatás nem feltétlenül az ország átlagok változásának irányát jelzi<sup>48</sup>, hanem a rangsorban (tehát az országok egymáshoz viszonyított helyzetében megnyilvánuló) relatív változás-igényt, ez a változása viszont nem független a többi ország helyzetének változásától.

Az inga-hatás mályebb megértése szempontjából tanulságos áttekinteni az XX. táblázatot, amely az egyes országok valamennyi kultúra-változó szerinti „ingázását” (azaz az észlet társadalmi gyakorlat és az elvárt társadalmi érték különbségét) mutatja be az országok kulturális klaszterenkénti rendezésével, és a világ valamint a klaszterátlagok feltüntetésével.

A táblázat szín-kódjainak értelmezése a következő :

Érték-tartomány	Szín-kód	Az elvárt társadalmi érték
3,00 >		igen nagymértékben kisebb, mint a társadalmi gyakorlat
2,01 – 3,00		nagymértékben kisebb, mint a társadalmi gyakorlat
1,01 – 2,00		jelent sen kisebb, mint a társadalmi gyakorlat
0,00 – 1,00		valamivel kisebb, mint a társadalmi gyakorlat
(-1,00) – 0,00		valamivel nagyobb, mint a társadalmi gyakorlat
(-2,00) – (-1,00)		jelent sen nagyobb, mint a társadalmi gyakorlat
(-3,00) – (-2,00)		nagymértékben nagyobb, mint a társadalmi gyakorlat
< (-3,00)		igen nagymértékben nagyobb, mint a társadalmi gyakorlat

<sup>48</sup> Az ország átlag és a rangsorban elfoglalt hely változásának az iránya akár fordított is lehet – s t ez igen gyakori – egy ország/kultúra törekedhet például arra, hogy a követett társadalmi gyakorlathoz képest növelje Teljesítményorientációját (értékét), ha azonban ez a növelés más országokhoz képest kismértékű, akkor ez a rangsorban való er s „lecsúszást” is eredményezhet.

**XX táblázat: Az inga hatás változónként és országoként, klaszterek szerint rendezve**

	Hatalmi távolság	Csoport kollektív- vízizmus	Teljesítmény- orientáció	Jöv. orientáció	Bizonytalanság kerülés	Intézményi kol- lektívizmus	Rámen sség/ Asszeritvitas	Humánorientáció	Nemi szerepek
World average	2,42	-0,53	-1,84	-1,64	-0,46	-0,48	0,31	-1,34	-1,14
Standard deviation	0,64	0,74	0,60	0,73	1,09	0,82	0,83	0,60	0,50
Minimum	1,10	-0,29	-2,75	-2,60	-2,19	-2,15	-0,59	-2,13	-1,41
Maximum	3,07	0,53	-0,82	-1,48	-0,76	0,61	1,62	-0,70	-0,11
<b>Angol-szász</b>	<b>2,11</b>	<b>-1,55</b>	<b>-1,65</b>	<b>-1,25</b>	<b>0,33</b>	<b>0,14</b>	<b>0,25</b>	<b>-1,19</b>	<b>-1,50</b>
Australia	1,96	-1,58	-1,53	-1,06	0,41	-0,11	0,47	-1,30	-1,62
Canada (E)	2,12	-1,71	-1,66	-0,91	0,83	0,21	-0,10	-1,15	-1,41
Ireland	2,44	-0,60	-1,62	-1,24	0,28	0,04	-0,07	-0,51	-1,93
England	2,35	-1,47	-1,82	-0,78	0,54	-0,04	0,45	-1,71	-1,50
New Zeland	1,36	-2,54	-1,18	-2,07	0,65	0,61	-0,12	-0,17	-1,01
South Africa (w)	2,52	-1,41	-2,12	-1,53	-0,58	0,24	0,91	-2,16	-1,33
USA	2,03	-1,52	-1,65	-1,16	0,15	0,03	0,23	-1,36	-1,72
<b>Észak-Európa</b>	<b>1,99</b>	<b>-1,90</b>	<b>-1,92</b>	<b>-0,41</b>	<b>1,43</b>	<b>0,80</b>	<b>0,10</b>	<b>-1,47</b>	<b>-1,12</b>
Denmark	1,13	-1,97	-1,39	0,11	1,40	0,61	0,41	-1,01	-1,15
Finland	2,70	-1,35	-2,30	-0,83	1,17	0,52	0,13	-1,85	-0,89
Sweden	2,15	-2,38	-2,08	-0,50	1,72	1,28	-0,23	-1,55	-1,31
<b>German</b>	<b>2,44</b>	<b>-0,94</b>	<b>-1,49</b>	<b>-0,61</b>	<b>1,66</b>	<b>-0,66</b>	<b>1,47</b>	<b>-1,93</b>	<b>-1,76</b>
Austria	2,51	-0,42	-1,66	-0,65	1,50	-0,43	1,81	-2,04	-1,74
Germany East	2,85	-0,70	-2,00	-1,28	1,22	-1,12	1,50	-2,04	-1,84
Germany West	2,71	-1,16	-1,76	-0,58	1,90	-1,03	1,46	-2,28	-1,79
Netherlands	1,66	-1,47	-1,17	-0,46	1,46	-0,09	1,30	-1,34	-1,49
Switzerland	2,46	-0,97	-0,88	-0,07	2,21	-0,63	1,30	-1,94	-1,95
<b>Latin-Európa</b>	<b>2,65</b>	<b>-0,86</b>	<b>-2,00</b>	<b>-1,65</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,84</b>	<b>0,28</b>	<b>-1,91</b>	<b>-1,41</b>
France	2,52	-1,05	-1,54	-1,48	0,17	-0,93	0,75	-2,27	-0,76
Israel	2,01	-1,05	-1,67	-1,40	-0,37	0,19	0,47	-1,52	-1,52
Italy	2,96	-0,78	-2,49	-2,66	-0,68	-1,45	0,25	-1,95	-1,64
Portugal	3,06	-0,43	-2,80	-1,72	-0,52	-1,38	0,07	-1,40	-1,47
Spain	3,26	-0,34	-1,79	-2,12	-0,79	-1,35	0,42	-2,37	-1,81
Switzerland (fr)	2,06	-1,50	-1,73	-0,52	1,15	-0,09	-0,31	-1,94	-1,27
<b>Arab (iszlám)</b>	<b>2,20</b>	<b>-0,03</b>	<b>-1,91</b>	<b>-2,25</b>	<b>-1,08</b>	<b>-0,80</b>	<b>0,75</b>	<b>-0,95</b>	<b>-0,70</b>
Egypt	1,68	0,08	-1,63	-1,94	-1,30	-0,35	0,63	-0,44	-0,37
Kuwait	1,95	0,37	-2,08	-2,48	-0,56	-0,66	-0,13	-0,54	-0,87
Morocco	2,69	0,19	-1,77	-2,59	-1,67	-1,13	1,08	-1,32	-0,90
Quatar	1,50	-0,89	-2,51	-2,14	-0,83	-0,63	0,31	-0,88	0,25
Turkey	3,16	0,11	-1,56	-2,09	-1,04	-1,23	1,87	-1,58	-1,61

<b>Törzsi-Afrika</b>	<b>2,38</b>	<b>-0,32</b>	<b>-1,93</b>	<b>-1,94</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,25</b>	<b>-1,04</b>	<b>-1,01</b>
Namibia	2,43	-1,55	-2,73	-2,63	-0,93	-0,25	0,00	-1,44	-0,37
Nigeria	3,11	0,07	-2,35	-1,95	-1,31	-0,89	1,56	-1,99	-1,23
South Africa (b)	0,46	0,10	-0,26	-0,56	-0,20	0,09	0,54	-0,73	-0,60
Zambia	2,88	0,07	-2,08	-2,28	-0,57	-0,13	-0,31	-0,30	-1,45
Zimbabwe	3,00	-0,28	-2,21	-2,30	-0,58	-0,75	-0,54	-0,74	-1,42
<b>Konfuciánus Ázsia</b>	<b>2,17</b>	<b>0,12</b>	<b>-0,95</b>	<b>-1,14</b>	<b>-0,32</b>	<b>0,37</b>	<b>-0,46</b>	<b>-1,46</b>	<b>-1,01</b>
China	1,94	0,71	-1,22	-0,98	-0,34	0,21	-1,68	-0,96	-0,63
Honkong	1,72	0,21	-0,84	-1,47	-0,31	-0,30	-0,14	-1,42	-0,88
Japan	2,25	-0,63	-0,95	-0,96	-0,26	1,20	-1,97	-1,11	-1,14
Singapore	1,95	0,14	-0,82	-0,44	1,09	0,35	-0,24	-2,30	-0,81
South Korea	3,06	0,13	-0,70	-1,72	-1,12	1,30	0,65	-1,79	-1,72
Taiwan	2,09	0,14	-1,18	-1,24	-0,97	-0,56	0,64	-1,15	-0,88
<b>Dél-Kelet Ázsia</b>	<b>2,61</b>	<b>0,09</b>	<b>-1,66</b>	<b>-1,88</b>	<b>-1,06</b>	<b>-0,68</b>	<b>-0,79</b>	<b>-0,61</b>	<b>-0,84</b>
India	2,83	0,60	-1,80	-1,41	-0,58	-0,33	-1,03	-0,71	-1,61
Indonesia	2,49	0,01	-1,32	-1,84	-1,06	-0,64	-0,86	-0,47	-0,63
Iran	2,63	0,17	-1,50	-2,14	-1,69	-1,66	-0,95	-1,38	-0,76
Malaysia	2,20	-0,34	-1,70	-1,31	-0,10	-0,26	-0,94	-0,64	-0,27
Philippines	2,72	0,18	-1,84	-1,78	-1,25	-0,13	-1,13	-0,24	-0,94
Thailand	2,77	-0,06	-1,81	-2,77	-1,68	-1,07	0,16	-0,20	-0,81
<b>Latin-America</b>	<b>2,81</b>	<b>-0,53</b>	<b>-2,39</b>	<b>-2,21</b>	<b>-1,36</b>	<b>-1,46</b>	<b>0,61</b>	<b>-1,30</b>	<b>-1,36</b>
Argentina	3,31	-0,64	-2,70	-2,70	-1,01	-1,66	0,97	-1,59	-1,49
Bolivia	1,10	-0,53	-2,44	-2,02	-1,35	-1,06	0,06	-1,02	-1,20
Brazil	2,98	0,03	-2,09	-1,88	-1,39	-1,79	1,29	-2,02	-1,68
Colombia	3,52	-0,52	-2,48	-2,41	-1,41	-1,57	0,77	-1,89	-1,33
Costa Rica	2,16	-0,76	-1,78	-1,60	-0,76	-1,25	-0,30	-0,60	-1,08
Ecuador	3,30	-0,36	-2,12	-2,20	-1,48	-1,51	0,44	-0,61	-1,52
El Salvador	3,00	-1,17	-2,86	-2,18	-1,70	-1,94	1,00	-1,75	-1,50
Guatemala	3,25	-0,51	-2,33	-2,67	-1,58	-1,53	0,25	-1,37	-1,51
Mexico	2,37	-0,24	-2,06	-1,99	-1,08	-0,86	0,66	-1,12	-1,09
Venezuela	3,11	-0,64	-3,03	-2,44	-1,82	-1,43	1,00	-1,06	-1,20
<b>Kelet-Európa</b>	<b>2,42</b>	<b>-0,03</b>	<b>-2,09</b>	<b>-2,00</b>	<b>-1,38</b>	<b>-0,24</b>	<b>0,55</b>	<b>-1,57</b>	<b>-0,63</b>
Albania	1,10	0,52	-0,82	-1,56	-0,80	0,10	0,48	-0,70	-0,48
Georgia	2,38	0,53	-1,81	-2,14	-1,74	0,20	-0,17	-1,42	-0,18
Greece	3,01	-0,19	-2,61	-1,79	-1,70	-2,15	1,62	-1,89	-1,41
Hungary	3,07	-0,29	-2,53	-2,49	-1,54	-0,97	1,44	-2,13	-0,55
Kazakhstan	2,16	-0,18	-1,84	-1,48	-0,76	0,25	0,62	-1,63	-0,91
Poland	1,98	-0,22	-2,23	-2,09	-1,09	0,31	0,16	-1,69	-0,50
Russia	2,90	-0,16	-2,15	-2,60	-2,19	0,61	0,85	-1,65	-0,11
Slovenia	2,76	-0,28	-2,75	-1,83	-1,21	-0,25	-0,59	-1,46	-0,87
Czech Rep.	-0,76	-0,88	1,76	0,68	0,80	-0,25	0,26	0,78	0,01



GLOBE társadalmi gyakorlat f faktorok	<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat és társadalmi érték különbség és az Inglehart Mterialis/Poszt-materialis érték differencia (minták közös része n=31)</b>	Inglehart Mterialis érték (V405)	Inglehart Poszt-materialis érték (V405)	Inglehart Poszt-materialis - Mterialis diff
Fejlesztés-orientált vs. Status quo orientált	Bizonytalanság kerülés diff	-0,79**	0,75**	0,80**
	Jöv orientáció diff	-0,52**	0,43*	0,50**
	Teljesítmény orientáció diff			
	Hatalmi távolság diff			
Verseng vs. kooperatív	Humánorientáció diff			
	Rámen sség diff			
	Intézményi kollektívizmus diff			
Tekintélyelv vs. független	Csoport kollektívizmus diff	0,76**	-0,64**	-0,73**
	Nemi egyenl ség diff	0,36*	-0,48**	-0,43**

## 4. Kulturális klaszterek

Az előző fejezetben bemutattuk, hogy nagyobb ország-csoportot vizsgálva bizonyos *kultúra-változók* sajátos együtt-mozgást mutathatnak, ami lehetővé teszi azok csoportosítását (faktor analízis segítségével való fő-faktorokba rendezését). Ebben a fejezetben fordított logikát követünk: több kultúra-változó egyidejű figyelembevételével azt vizsgáljuk, mely *kultúrák* mutatnak hasonlóságot egymáshoz. A kultúrák hasonlóságon alapuló csoportosítása (klaszterekbe rendezése<sup>49</sup>) sok tényező alapján történhet. A szakirodalomban néhány meghatározó csoportképző ismérv (tényező) központi szerepében egyetértés mutatkozik (Ronen, 1986):

*a) Földrajzi közelség:* az ország leggyakrabban földrajzi elhelyezkedésük alapján csoportosítják. Szomszédos országok legkönnyebben a szomszédos területekkel kerülnek kapcsolatba, onnan érhetők a legtöbb kulturális hatás és azokra vannak a legnagyobb hatással.

*b) Közös nyelvhasználat:* a kulturális csoportképzés nagyon gyakori oka az, hogy a ugyanazt a nyelvet, vagy egy nyelvcsaládból származó nyelveket beszélnek. A nyelv olyan közös jelentéseket és értékeket hordoz, amely hatással van a kultúrára (közösen vallott értékekre, hiedelmekre, elvárásokra).

*c) Vallási közösség:* a vallásos hiedelmek sajátos normákban és értékekben testesülnek meg, amelyek hatnak a hétköznapi életünkben követett (szekuláris) értékeinkre, hiedelmeinkre. A klaszterek többségére jellemző, hogy az odasorolt országok egy vallási irányzatot követnek. Például az angolszász, germán és észak-európai országok mind a protestáns vallás hívei, míg a latin-európai, latin-amerikai és kelet-európai országok döntően katolikus vallásúak.

*d) Technológiai fejlettség:* sokan egyetértenek a gazdasági, technológiai fejlettség fontos szerepével is. Ez többek között az egy főre eső jövedelmet, a szolgáltató ágazat százalékos arányát, a bejegyzett szabadalmak számát és kutatás-fejlesztési kiadások arányát jelenti.

Egyéb csoportosítási szempont lehet még például a tömeges migráció és etnikai összetétel (Portes & Zhou, 1994).

A világ társadalmi-gazdasági tehát értékeik, tartós preferenciáik hasonlósága szerint stabil kulturális mintázatokba szerveződnek. Geert Hofstede fentebb már részletesen tárgyalt nagyhatású munkájában (1980) bemutatta, hogy az általa vizsgált négy érték (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, férfiasság-niesség, individualizmus-kollektívizmus) mentén a vizsgált országok olyan kulturális klaszterekbe rendeződtek (angol-szász, germán, latin, távolkeleti) amelyek egyébként jól megfeleltethetők voltak más szempontok – de még a hétköznapi sztereotíp csoportosítás – szerinti ország-csoportosításoknak is.

Ronen és Shenkar (1985) mindmáig referencia-forrásnak tekinthető tanulmányukban kísérletet tettek egy egységes kulturális klaszter-tipológia felállítására, feldolgozva és szintetizálva az akkor elérhető kultúra klaszterezéseket. A szerzők páros nem végzett önálló mérést, ellenben nyolc (addig publikált) összehasonlító kultúra-kutatás<sup>50</sup> eredményeit összevetve az

<sup>49</sup> A statisztikai elemzés egyik alapvető technikája, hogy a vizsgált egységekből csoportokat alakítunk ki. Olykor már a csoportosítás előtt definiálni tudjuk azokat a leendő – egymást át nem fedő – csoportokat, amelyek a teljes sokaságot lefedik. Megadva ugyanis a csoporthoz tartozás kritériumát, a mérés után valamennyi vizsgált objektum egyértelműen hozzárendelhető egy csoporthoz. Elfordulhat azonban, hogy nem tudunk elzárva homogén csoportokat kialakítani. Ekkor kénytelenek vagyunk olyan alkalmasan kiválasztott algoritmusokra támaszkodni, amelyek a vizsgált esetek jellemzőit figyelembe véve olyan csoportokat alkotnak, amelyen belül a csoport tagjai a legtöbb dimenzió mentén hasonlítanak egymáshoz, a csoportok viszont ugyanezen dimenzió mentén különböznek. Ezt az utólagosan, vizsgálat alapján létrejövő csoportokat nevezzük klaszternek, az eljárást magát pedig klaszter-analízisnek.

<sup>50</sup> Ezek a összességükben 66 országból 88,000 válaszadót érintő kutatások különböztek egymástól mind a mintában szereplő országok köre, mind a vizsgált változók, mind azok mérése tekintetében.

egyes kultúra-kutatások klaszterbe sorolási hasonlóságait alapul véve a következő (az eltérések ellenére több kultúra kutatásban azonos csoportokba sorolt) stabil országcsoportot (klasztert) azonosították: Angol-szász (Angol), német (Germanic), északi-skandináv (Nordic), közel-keleti (Near Eastern), arab (Arab), távol-keleti (Far Eastern), latin-amerikai (Latin America) és latin-európai (Latin European). Az általuk felállított kultúra klaszterek ma is kiinduló pontként szolgálnak az összehasonlító kultúra kutatásokhoz. A tanulmány egyik leg-erősebb üzenete az, hogy az igen csak eltérő méréseken, módszertanokon és mintákon alapuló vizsgálatok nagy hasonlósággal rajzolták meg

A Ronen-Shenkar által azonosított – és az összehasonlító kultúra-kutatás szakirodalmában mindmáig „kályhaként” kezelt – klaszterekbe a szerzők a következő országokat sorolták be:

**xx. sz. táblázat: Kulturális klaszterek Ronen és Shenkar szintetizáló tanulmánya alapján**

Latin-Európa (Latin-European)	Latin-amerikai (Latin American)
§ Belgium § Franciaország § Olaszország § Portugália § Spanyolország	§ Argentina § Venezuela § Chile § Mexico § Peru § Colombia
Angol-szász	Távol-kelet
§ United States § Australia § Canada § New Zealand § United Kingdom § Ireland § South Africa	§ Singapore § Malaysia § Hong Kong § Philippines § South Vietnam § Indonesia § Taiwan § Thailand
Német (Germanic)	Közel-kelet (Near East)
§ Austria § Germany § Switzerland	§ Turkey § Iran § Greece
Északi-skandináv (Nordic)	Arab
§ Finland § Norway § Denmark § Sweden	§ Bahrain § Abu-Dhabi § United Arab Emirates § Kuwait § Saudi Arabia § Oman
Független (Independent) – más klaszterbe be nem sorolható országok	
§ Brazil § Japan § India § Israel	

Forrás: (Ronen-Shenkar, 1985)

Trompenaars és Hampden-Turner (1997) az addigi kultúradimenzióktól jelentősen eltérő változókkal operálva meglehetősen hasonló eredményekre jutott: ők ugyan nem állapítottak meg kulturális klasztereket, de a országok változónkénti rangsorai meglehetősen pontossággal adják vissza az ismert klaszter-mintázatokat.

A GLOBE kutatás adatainak felhasználásával Gupta, Hanges és Dorfman (2002) a Journal of World Business tematikus különszámában megjelent tanulmányukban az eddigi legnagyobb mintán és az eddigi legteljesebb változó kombináció mérésére alapozva (kilenc kultúra változó, nemzeti és szervezeti kultúra, mindkettő leíró és normatív megközelítésben) klaszteranalízis segítségével 10 kulturális klasztert azonosítottak<sup>51</sup> (angolszász, arab, dél-ázsiai, észak-európai fekete-afrikai (egyenlítőstől délre), germán-európai, kelet-európai, konfuciánus ázsiai, latin-amerikai és latin-európai klaszterek).

**XX. táblázat: GLOBE klaszterek<sup>52</sup>**

<b>Angol-szász</b>	<b>Észak-Európa</b>	<b>Germán-Európa</b>	<b>Kelet-Európa</b>	<b>Latin-Európa</b>
Anglia Ausztrália Dél-Afrika (fehér) Írország Kanada Új-Zéland USA	Dánia Finnország Svédország	Ausztria Hollandia Németország (volt NDK) Németország (volt NSZK) Svájc	Albánia Görögország Grúzia Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia	Franciaország Izrael Olaszország Portugália Spanyolország Svájc (francia)
<b>Afrika (egyenlítőstől délre)</b>	<b>Arab (Közép-Kelet)</b>	<b>Dél-Ázsiai</b>	<b>Konfuciánus Ázsia</b>	<b>Latin-Amerika</b>
Dél-Afrika (fekete) Namíbia Nigéria Zambia Zimbabwe	Egyiptom Katar Kuvait Marokkó Törökország	Fülöp-szigetek India Indonézia Irán Malajzia Thaiföld	Dél-Korea Hong Kong Japán Kína Szingapúr Tajvan	Argentína Bolívia Brazília Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Kolumbia Mexikó Venezuela

Forrás: (Gupta-Hanges-Dorfman, 2002)

Érdekes röviden összevetni a GLOBE-klasztereket a klasszikus Ronen-Shenkar klaszszifikációval. A következő figyelemre méltó különbségek emelhetők ki:

<sup>51</sup> Az egyes országok klaszterekhez tartozását diszkriminancia analízissel (Tukey HSD) vaklidálták.

<sup>52</sup> Itt jegyezzük meg, hogy a Cseh Köztársaság nem szerepel a klaszterekbe sorolt országok között. A cseh minta adatai olyan extrém értékeket mutattak szinte minden mért kultúra és leadership változó esetében, amely rendkívüli módon megnehezítette mind a csehek besorolását a klaszterek valamelyikébe, mind magát a stabil klaszter képzést. Ezért - hogy elkerüljék az adatok értelmezett és félrevezető magyarázatát - a cseh minta elhagyása mellett döntöttek.

- § A Ronen and Shenkar vizsgálatban függetlennek nevezett Brazília, Japán, India és Izrael mind megtalálták helyüket a GLOBE klaszterek valamelyikében (rendre a következőkben: latin-Amerika, Konfuciánus Ázsia, Dél-Ázsia és Latin-Európa<sup>53</sup>).
- § Ronen-Shenkar Közel-Kelet klaszteréből (Törökország, Irán, Görögország) csak Törökország maradt meg a GLOBE-nál Arabnak nevezett (iszlám vallási gyökér) klaszterben, míg Irán a Dél-Ázsiai, Görögország pedig a Kelet-Európai klaszterben találta meg a helyét.
- § A GLOBE klasszifikáció jóval árnyaltabb, tagoltabb képet fest mind Ázsia, mind Afrika kulturális térképére. Először az Afrikába átnyúló iszlám-arab Közel-Kelet klaszter mellett további két klaszter reprezentálja (a kínai világot magába foglaló Konfuciánus Ázsia és Dél-Ázsia), utóbbit pedig az arab kultúra mellett a kulturális világtérképen először felbukkanó egyenlítő délel fekvő törzsi (fekete) Afrika.
- § Figyelemre méltó tény, hogy a GLOBE kutatás által (egyébként reprezentatív módon) lefedett valamennyi kontinens közül kulturális értelemben Európa a legtagoltabb, legszínesebb: a tíz kulturális klaszter közül 5 európai vagy európai gyökérű. Kérdés, hogy ez a kulturális variancia növeli-e Európa esélyeit a világ másik két nagy gazdasági centruma (a kulturálisan jóval homogénebb) Dél-Kelet Ázsiával illetve Észak-Amerikával szemben, vagy a Huntingtoni jövődőlés szerint a kulturális határvonalak mentén kibontakozó konfliktusok éppen megterhelik az Európai Unió integrált, üti képes gazdasági fellépésének esélyeit? Azaz: Európa kulturális sokszínűsége gazdasági értelemben számára esély vagy korlát? (Bakacsi, 2003)
- § A GLOBE kutatás talán legnagyobb hozzájárulása mégis az, hogy empirikusan igazolta a Kelet-Európai klaszter létezését. Az Albániát, Grúziát, Görögországot, Magyarországot, Kazahsztánt, Lengyelországot, Oroszországot és Szlovéniát magába foglaló új klaszter koránt sem tekinthető homogén képződménynek. A fentebb említett jellegzetes klaszterképző ismérvek egyike sem jellemző igazán erre a klaszterre (földrajzilag igen széttagolt, nyelvi és történelmi szempontból is meglehetősen színes ez a klaszter, vallási tekintetben pedig minden más klaszternél komplexebb és összetettebb képet mutat (katolikus, ortodox és iszlám országok egyaránt találhatók benne). Mégis azt mondhatjuk, hogy ezek az országok nagyobb hasonlóságot mutatnak egymáshoz, semmint hogy más klaszterbe való sorolódásuk komoly valószínűséggel szóba jöhetne. Fontos hangsúlyozni ugyanakkor, hogy a régió olyan fontos országai hiányoznak a mintából, mint Románia, Szlovákia, Bulgária, a Balti államok (Lettország, Észtország, Litvánia) és a volt jugoszláv államok (Horvátország, Bosznia-Hercegovina, Makedónia), amelyek valószínűleg szintén tagjai ennek a klaszternek, de a GLOBE kutatás még nem terjedt ki rájuk, így elemzésünk ezen országokat nem tartalmazhatja. A klaszter részletes bemutatását lásd (Bakacsi et al, 2002)

#### ***Kelet-Európa a kulturális világtérképen***

Közép-Kelet-Európa és azon belül szélesebb értelemben véve Magyarország gazdasági versenyben elfoglalt pozícióját gyakran tulajdonítják a nemzeti és szervezeti kultúránkban kódolt jelenségnek.

A Kelet-Európai országok kultúrájának feltérképezése érdekes vállalkozás, mert a kulturális klaszterekre vonatkozó leggyakrabban hivatkozott tanulmányok nem tárgyalják ezt a földrajzi régiót: sem Ronen és Shenkar, sem Hofstede tanulmányában nincsenek empirikus adatok erre a régióra vonatkozóan. A GLOBE az első próbálkozás arra, hogy 62 országot átfogó minta empirikus adataira alapozva azonosítsa és bizonyítsa egy Kelet-Európai klaszter létezését.

<sup>53</sup> Megjegyezzük ugyanakkor, hogy Izrael a Latin-Európába való besorolásával majdnem azonos valószínűséggel kerülhetett volna az Arab (Közel-Keleti) klaszterbe. További három ország esetében tapasztaltak az első klaszterbe soroláshoz közel hasonlóan erős második valószínűséget: Írország az angol-szász klaszterhez tartozását megközelítő második eséllyel a latin-európai klaszterbe, Costa Rica és Guatemala pedig a latin-amerikai mellett hasonló valószínűséggel ugyancsak a latin-európai klaszterbe.

Bár a szakirodalomban találhatunk a (közép-)kelet-európai kultúrára vonatkozó eredményeket, ezek koránt sem alkalmasak arra, hogy mélyreható, megalapozott képet nyújtsanak a régió orszá-gairól és ez a kép sem ellentmondásmentes.

Hofstede (1980) több mint 50 ország IBM kirendeltségeinél gy jtötte híres elméleti munkáját megalapozó mintát. Ez a minta – az akkori Jugoszlávia kivételével – tartalmazott kelet-európai or-szágokra vonatkozó mért adatokat és kés bbi publikációiban sem találunk hivatkozásokat ilyen adatgy jtésr l (Hofstede, 1991). Kés bbi publikációban (Hofstede, 1991) sem találjuk nyomát ke-let-Európai adatfelvételnek.

Ronen - Shenkar (1985) alapvet tanulmányában bemutatott 8 klaszter között ugyancsak nem talá-lunk sem Kelet-Európai klasztert, sem a régió országait.

Kiezun (1991), vizsgálatai szerint a térség országai közül Magyarországon és Lengyelországon volt a legkevésbé merev és autokratikus a vezetési stílus. Ebben a két országban volt a legkevésbé centralizált és bürokratizált a menedzsment, viszont a munkaer is itt volt a legkezelhetetlenebb, legproblematisabb. A magyar és a lengyel kultúra még ebben az id szakban is viszonylag indi-viduális volt, ahol az emberek nem csupán passzívan m ködtették a kívülr l rájuk er ltetett egyen-rendszert.

Kanter (1991) 25 országban menedzserek véleményére alapozott vizsgálatában három ország-csoportot (lényegében: angol-szász, latin, és észak-nyugat-európai) azonosított, Mintájában kelet-vagy közép-európai ország nem voltak, az egyetlen Magyarországon kívül, amely másokhoz kevés hasonlatosságot mutatva kulturális sziget (Cultural Island) alkotott.

Markóczy (1993) a magyar-nyugati vegyes vállalatokban lezajlott tanulási folyamatot vizsgálta, külföldi menedzserek véleményét kérdezve meg arról, hogy milyen problémák jelentkeztek az együttm ködés során, mit tartottak fontosnak megváltoztatni, átalakítani. A felmérés tanulsága szerint a nyugati vezet k három területet tartottak problematikusnak: a döntéshozatali eljárásokat, a kommunikáció és a feladat-meghatározás területét, valamint a személyzeti politika egyes eljárá-sait.

Hickson és Pugh (1995) öt dimenzió alapján (managing authority, managing relationships, managing oneself, managing uncertainty, managing time) a világ országait hét nagy kultúrkörbe sorolták: az általuk megrajzolt „culture cake” egyik új szeleteként (slice) már megjelenik kelet-közép európai klaszter, amelyet Oroszország, Lengyelország, Ukrajna, Lettország és Bulgária al-kotott. Hickson és Pugh vizsgálata a rendszerváltás idején készült, amikor még nem voltak tisztán láthatók a sajátosságok, így igen óvatosan jellemezték az egyes országok vonásait. Vizsgálatukban Magyarország és a kelet-közép európai országok egy külön kulturális csoportot alkottak, melyet a közös múlt (centralizált tervgazdaság, egypártrendszer, szovjet befolyás dual hierarchy) kötött ösz-sze.

Smith és társai (1996, 1997) szerint – akik 43 országra kiterjed mintájukban adatokat gy jtöttek Kelet-Európai országokról is – azt találták, hogy „az Európában megfigyelhet menedzsment megközelítések legnagyobb variabilitása the major Kelet és Nyugat között húzódik” mivel a Keleti régió országai (Magyarország, Lengyelország, Románia, Csehszlovákia Bulgária, Jugoszlávia és Oroszország) világosan elkülönültek a térképen az összes többi országtól. Kelet-Európa preferálta az autonómiát („utilitarian involvement”) a lojalitással (loyal involvement) szemben, és a hierar-chiát („conservatism”) az egyenl séggel (egalitarian commitment”) szemben.

A GLOBE kutatás összehasonlítható adatok alapján el ször helyezi el megalapozottan Kelet-Európát a kulturális világtérképen (Bakacsi-Takács-Karácsonyi-Imrek, 2002)

Végezetül még egy jelenségre szeretnénk rámutatni: a kulturális klaszterek vallási gyökereire. Fentebb már utaltunk rá, hogy a közös vallás az egyik markáns kultúráképz is-mérv (Haire- Ghiselli-Porter, 1966; Ronen & Shenkar, 1985). Az xx. sz. mellékletben bemu-tatjuk a vallások elterjedésének világtérképét. Ha erre a térképre képzeletben ráillesztjük a GLOBE klasztereket (az oda tartozó országokat), azt tapasztaljuk, hogy a kulturális klaszterek határvonalai pontosan ott húzhatók meg, ahol a vallási határvonalak is vannak.

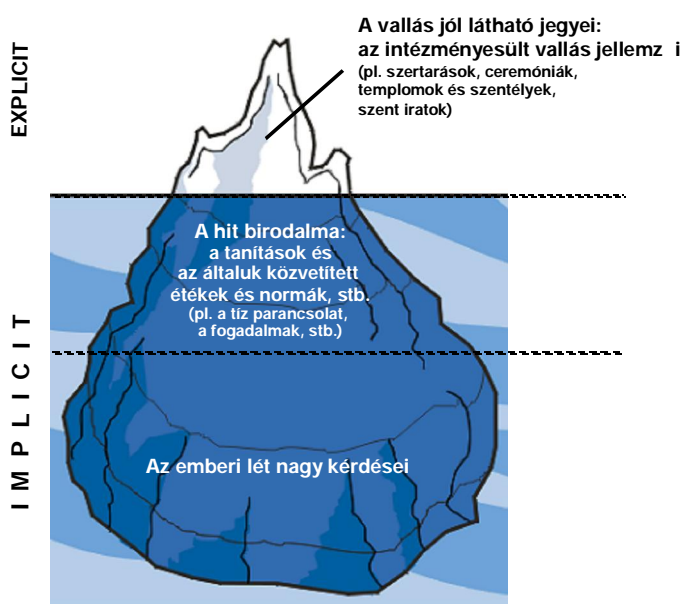
Értelmezésünk szerint a vallás, csakúgy mint a kultúra, több „rétegre” bontható. A fel-s , explicit szint magán hordozza az intézményesült vallások jellemz it: ebbe beletartozik maga az egyház, annak felépítése és papsága, az egyházi szertartások és ceremóniák, vagy a szent iratok, a vallások tárgyi formában megjelen szimbólumrendszerei. Az implicit réteg



tudatosuló szintjét a hívők által vallott tanok képezik: kanonizált vallási tanítások, fogadalmak és parancsok, valamint az általuk közvetített értékek és normák. A vallások mélyrétegeiben meghúzódó rejtett el nem feleltetés és hiedelemrendszer alapvetően az emberi lét nagy kérdéseinek megválaszolására irányul. Smith értelmezésében a vallási tradíciók az élet értelméről és annak alapvető kérdéseiről (a természethez, a társadalomhoz és az emberhez való viszonyunkról) kialakított vélekedések, az emberi út- és válasz-keresés sajátos formái, melyek jelentősen befolyásolják és átszövik az emberi társadalmak kultúráját, alapvető orientációt adva nekik. A vallások, választ adva a létkérdésekre, a hiedelemvilág rétegének részeként, megteremtnek az egyén számára egyfajta önértelmezést, egy, a világ felé irányuló látásmódot, melyre a kultúra további rétegei ráakódnak. (Smith, 1992)

A „vallás-jéghegy” egymásra rakódó rétegeit a **xx.** számú ábra szemlélteti.

**xx. ábra: „Vallás-jéghegy”**

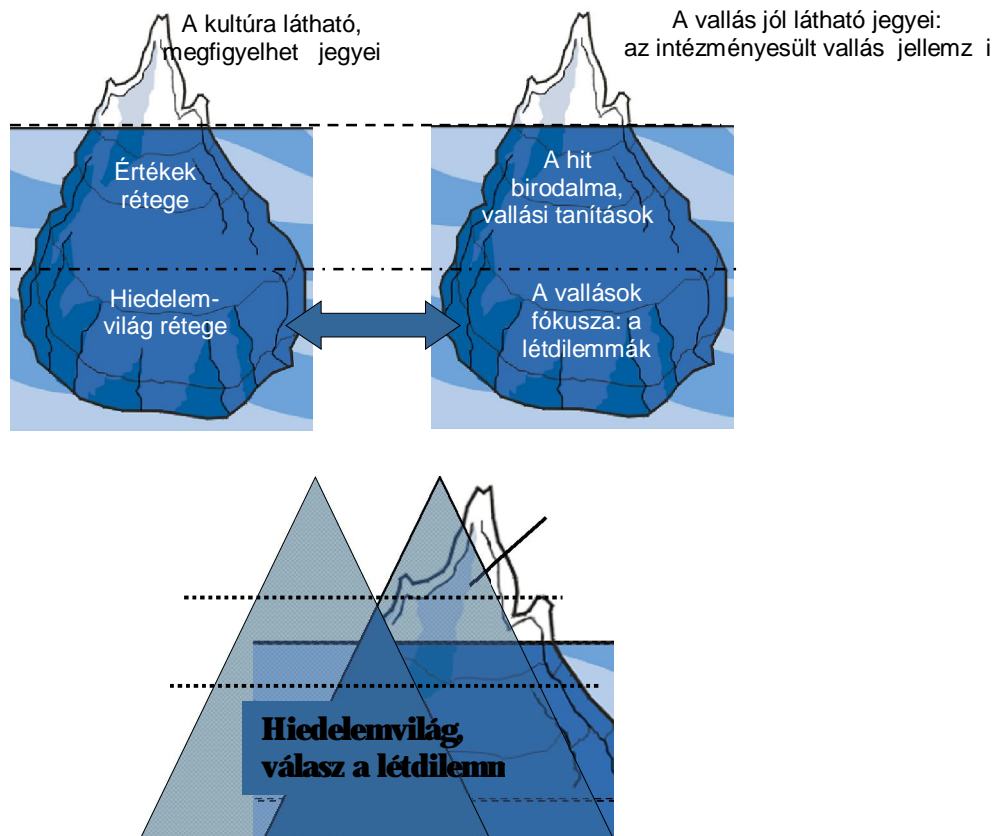


Forrás: (Varga, 2002)

A kulturális klaszterek és a világvallások elterjedése határvonalainak egybeesése azt sejteti, hogy a kultúra-jéghegynek és a vallás-jéghegynek köze van egymáshoz. Ha a teljesen szekuláris kultúra-változókkal mért kultúrák közötti választóvonalak ugyanott húzódnak, ahol a létkérdésekre eltérő hiedelemrendszerrel választ adó vallási meggyőzések is elválnak egymástól, akkor hipotézisünk szerint a felszínen világosan és egyértelműen elváló két jéghegy a felszín alatti szinten (a kulturális értékek és a vallási tanítások szintjén) már némi átfedést mutat, a mélyrétegekben (ahol a hétköznapi cselekvéseinket mozgató alapvető meggyőzések, hiedelmek, rejtett el nem feleltetések illetve az alapvető létdilemmákra adott válaszok gyökerei találhatóak, amelyek jórészt ugyancsak tudatalatti szinten hatnak) már számottevő az átfedés. A két jéghegy mélyrétegben való átlapolódásának igazolása nem lehet tárgya jelen tanulmányunknak, ahhoz talán a vallások kialakulása időszerűen keletkezett írásos anyagok faggatásával, elemzésével, a kor embere gondolkodásának rekonstruálásával lehetne talán közelebb jutni.

A vallás és kultúra összefüggését az **XX.** számú ábra szemlélteti.

**xx. ábra: A Vallás-jéghegy és a Kultúr-jéghegy egymáshoz való viszonya**



## 5. Kultúrák leírása a GLOBE kutatás eredményei alapján

A nemzeti és szervezeti kultúrára vonatkozó kutatási eredményeket a fentebb már bemutatott és definiált valamennyi kultúraváltozót sorra véve egységes formában a következők szerint tárgyaljuk:

- először bemutatjuk az adott kultúra-változónak a 62 kultúrára vonatkozó alapvető statisztikai adatait. Ezek forrása mindenkor a GLOBE monográfia (House et al., 2004), a szöveg közben ezt külön már nem hivatkozunk
- ezt követően bemutatjuk a magyar mérési adatokat<sup>54</sup> mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúraszintre, rávilágítva az észlelt és az elvárt kultúráképek, illetve a megfelelő nemzeti és szervezeti adatok közötti különbségekre,
- ezeket az adatokat elhelyezzük a 62 ország rangsorában és egy olyan (A-B-C) csoportosításban, amely az országokat adott változó mentén alacsony-közepes-magas érték kategóriákba soroljuk<sup>55</sup>,
- majd bemutatjuk a tíz kulturális klaszter adott változóra vonatkozó összehasonlító térképét, amely az egyes klaszterek átlag értékeinek a világtól való pozitív vagy negatív eltérését ábrázolja.

---

<sup>54</sup> Az eredetileg 1995-ben felvett magyar elemzési minta: 184 középvezető két ágazat 16 vállalatából (6 élelmiszeripari és 10 kereskedelmi pénzügyi szervezet). Ebből a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 87 fő (ALFA kérdésív), a nemzeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 97 fő (BÉTA kérdésív) töltötte ki. A két rész-minta eléri a statisztikai elemzésre alkalmas minta-elemszámot. Megjegyezzük, hogy az eredeti magyarországi kérdésíves minta mára közel 2000 főre bővült. A tanulmányban azonban továbbra is az eredeti mintára alapozott eredményeket prezentáljuk, mivel a nemzetközi összehasonlító vizsgálatba ezek az adatok kerültek be, továbbá ez a mintaösszetétel garantálja az kontrollált mintavételből adódó összehasonlíthatóságot. A teljes minta társadalmi kultúrára vonatkozó eredményei azonban nem térnek el érdemben a szűkebb mintáétól, így statisztikai értelemben stabilabb eredményeink megerősítik a GLOBE eredeti vizsgálati eredményeket.

<sup>55</sup> A fentebb már ismertetett Test-sáv (test-banding) módszer szerint



## 5.1. Hatalmi távolság

### § Társadalmi gyakorlat (leíró)

- Világ átlag: 5.17
- Maximum: 5.80 (Morocco)
- Minimum: 3.89 (Denmark)
- Szórás (Stdev) 0.41

### § Társadalmi érték (elvárt normatív)

- Világ átlag: 2.75
- Maximum: 3.65 (South Africa black)
- Minimum: 2.04 (Colombia)
- Szórás (Stdev) 0.35

## Hatalmi távolság „leg”-ek

### Leíró változó (követett gyakorlat)

1. Marokkó	5.80
2. Nigéria	5.80
3. El Salvador	5.68
.....	
59. Hollandia	4.11
60. Dél-Afrika (f)	4.11
61. Dánia	3.89

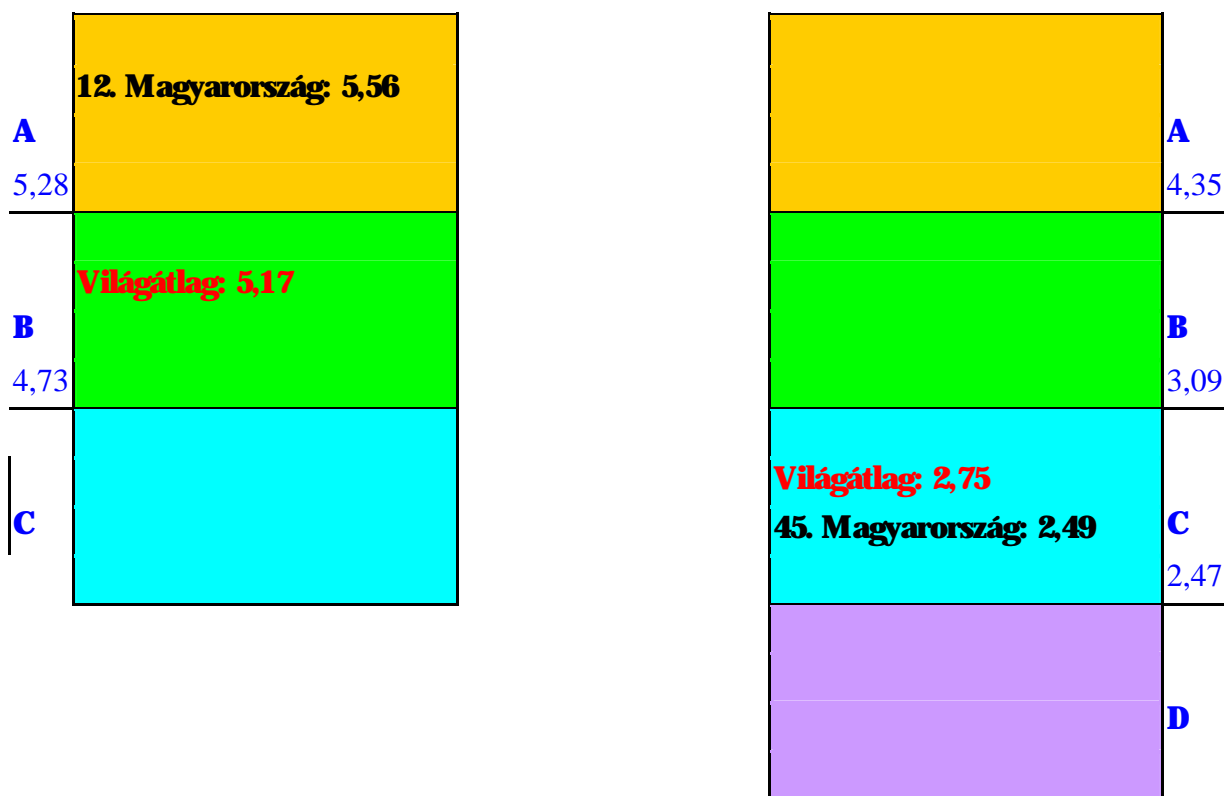
### Normatív változó (elvárt érték)

1. Dél-Afrika (f)	3.65
3. Új-Zéland	3.53
4. Albánia	3.52
.....	
59. Spanyolország	2.26
60. Finnország	2.19
61. Kolumbia	2.04

Magyarország	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>5,56</b>	<b>2,49</b>	<b>-3,07</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>4,42</b>	<b>2,77</b>	<b>-1,65</b>
<b>Különbség</b>	<b>-1,14</b>	<b>-0,28</b>	

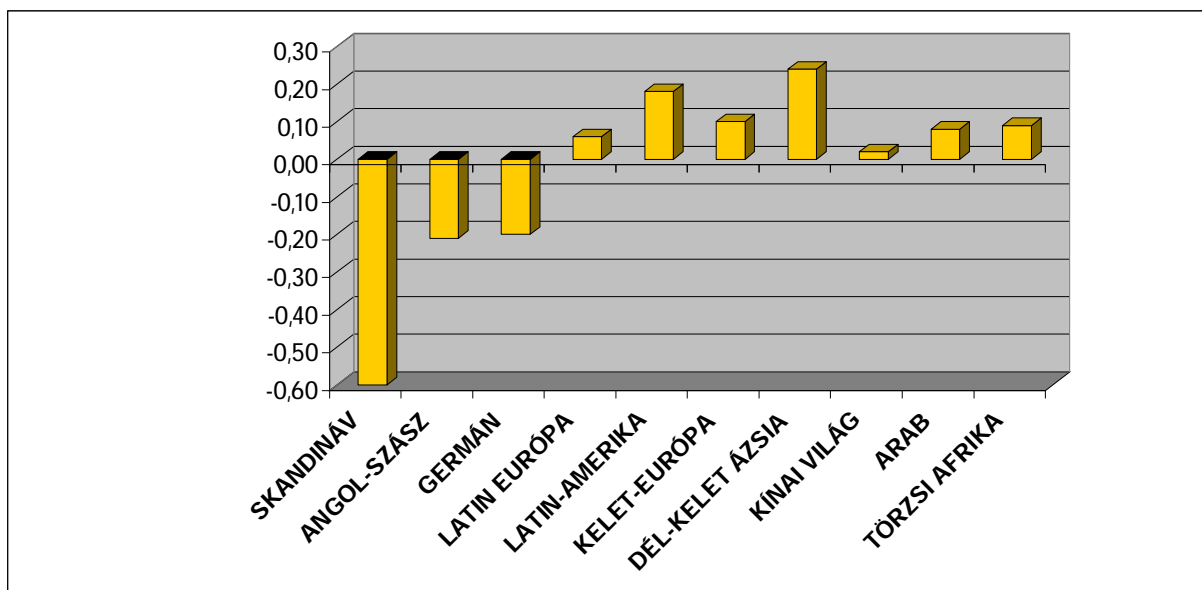
A hatalmi távolság indexe egyértelműen (és statisztikailag is megbízhatóan) nagy hatalmi távolságot mutat: a befolyás alapja a pozíció, a pozícióhoz privilégiumok kötődnek, a hatalom fent koncentrálódik. Nemzeti szinten az észlelt és az elvárt hatalmi távolság közötti különbség „szakadéknyi”, ugyanez a szervezeti szinten csillapítottabb: a hatalmi távolság elvárt szintje nem esik távol egymástól, szervezeti szinten azonban az észlelés valamelyest kedvezőbb képet mutat. Ez jelentős elmozdulás a korábbi mérésekhez képest, amelyek a német és angol-szász kultúrkör határain pozícionálta kultúránkat, amelyek egyaránt a relatíve alacsonyabb hatalmi távolsággal voltak jellemezhetők - Hofstede mérési módjára alapozva (Varga,1983). Az észlelttel szemben elvárás a nagy hatalmi távolság számottevő csökkentése: befolyás kívánatos meghatározója egyértelműen a képesség, a társadalomhoz való hozzájárulás legyen. Abszolút különbség tekintetében a hatalmi távolság észlelt és elvárt értéke között a legnagyobb a különbség valamennyi kultúraváltozó közül, ennek élén azonban valamelyest tompítja, hogy más országokban is hasonlóan nagy a kontraszt.

## Nagy hatalmi távolság



### Kis hatalmi távolság

A mért hatalmi távolság értékkel Magyarország a legmagasabb hatalmi távolságú ország-csoportba sorolható, jöllehet csak egy fél skálafokkal tér el világátlagtól, ugyanakkor egy közepesen alacsony hatalmi távolságú csoportba szeretne tartozni. Tehát az a kontraszt, amit az abszolút számokban is láttunk, megvan mind a rangszámok, mind az ország-csoportosítás szintjén is.





## 5.2. Bizonytalanságkerülés

### § Társadalmi gyakorlat (leíró)

- Világ átlag: 4.16
- Maximum: 5.37 (Switzerland)
- Minimum: 2.88 (Russia)
- Szórás (Stdev) 0.60

### § Társadalmi érték (elvárt normatív)

- Világ átlag: 4.62
- Maximum: 5.61 (Thailand)
- Minimum: 3.16 (Switzerland)
- Szórás (Stdev) 0.61

## Bizonytalanság kerülés „leg”-ek

### Leíró változó (követett gyakorlat)

1. Svájc	5.37
2. Svédország	5.32
3. Singapore	5.31
.....	
59. Guatemala	3.30
60. Magyarország	3.12
61. Oroszország	2.85

### Normatív változó (elvárt érték)

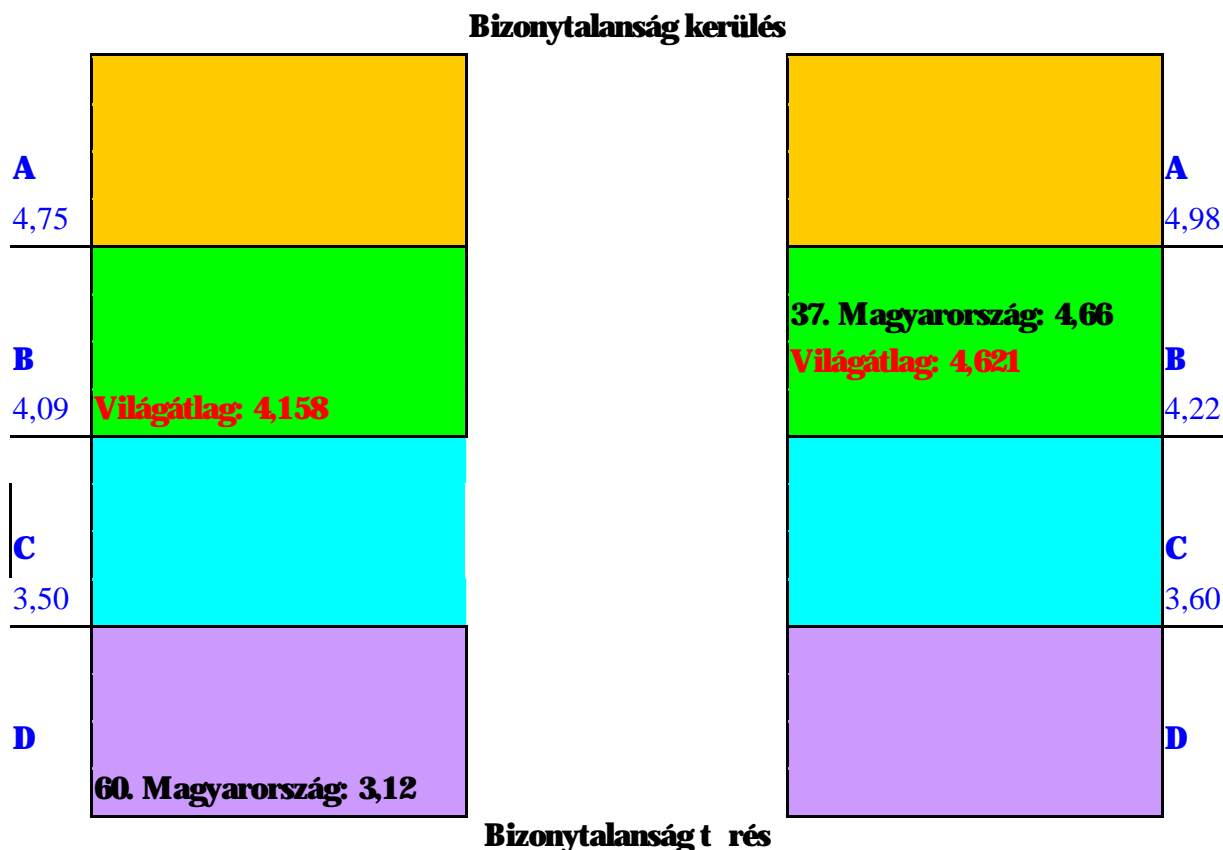
1. Thaiföld	5.61
2. Nigéria	5.60
3. Irán	5.37
.....	
59. Németország (ny)	3.32
60. Hollandia	3.24
61. Svájc	3.16

Magyarország	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>3,12</b>	<b>4,66</b>	<b>1,54</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>3,56</b>	<b>4,67</b>	<b>1,12</b>
<b>Különbség</b>	<b>-0,44</b>	<b>-0,01</b>	

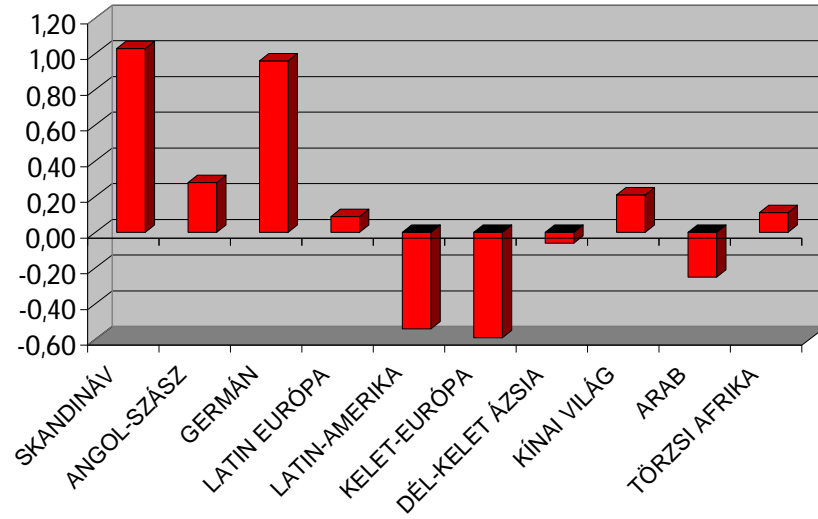
A bizonytalanság kerülés indexe a középértéknél (4-es skálafokozat) nagyobb bizonytalanság t r magatartást sejtet. Ez ellentmondani látszik a korábbi méréseknek, amelyek egyöntet en az átlagosnál nagyobb bizonytalanság kerülést állapítottak meg valamennyi empirikus vizsgáltnál (Varga,1986, Branyiczki, 1989, Hofmeister-Bauer,1995).

Korábbi mérési adatok (Varga,1983) inkább azt sejtették, hogy a németekhez hasonlóan inkább bizonytalanságkerül kultúra vagyunk. A GLOBE kérd íves mérési adatok viszont más tükröznek: a mért adatokat értelmezve izgalmas adat, hogy Magyarország a bizonytalanságt r skálatartományba került mind szervezeti, mind nemzeti szinten (figyelemreméltó, hogy ismét az észlelés szintjén van különbség a nemzeti és szervezeti adatok között, az elvárások szinte egybeesnek). A bizonytalanságt r sünk-kerülésünk elvárt és észlelt értékét összevetve úgy t nik, hogy miközben kultúránk bizonytalanságt r nek bizonyult, az elvárás nagyobb fokú stabilitásra való törekvést, vágyat tükröz. Ezen adatokra hosszú ideig nem találtuk a magyarázatot, minden korábbi értelmezésnek és kutatási eredménynek ellent mondtak. Jóllehet ezt továbbra is csak hipotézisnek tekinthetjük, ma ezt úgy értelmezzük, hogy valószínűleg itt nem érték szint bizonytalanság t résr l, hanem az gazdasági-társadalmi átmenet eredményeként kialakuló bizonytalanságérzetr l van szó. További kutatást igényl hipotézisünk tehát az, hogy a változó értelmezése hazai viszonyaink között inkább bizonytalanság *érzet*, semmint bizonytalanság *t rés*, (bár az is egy lehetséges magyarázat, hogy ez mára „befagyott” érték, azaz megtanultunk együtt élni a bizonytalansággal).

A GLOBE vizsgálat Hofstede-t l eltér mérési módszere ugyan magyarázatul szolgálhatna erre az eltolódásra, de a GLOBE vizsgálatban résztvevő más országok adataival való összevetés megerősíti a bizonytalanság t részünk növekedését.



Magyarország az észlelt bizonytalanságkerülés mentén a legnagyobb bizonytalanság-t rész (legkisebb bizonytalanság kerülés ) ország-csoportba került, az elvárt bizonytalanság kerülés esetében viszont az átlagosnál kissé nagyobb bizonytalanság kerülés csoportban van. Ennek magyarázatául alighanem az elmúlt idők társadalmi-gazdasági változásai szolgálnak, amely a korábban megszokott - ha nem is feltétlenül kedvelt - rendszerességet, következetességet, strukturáltságot, az emberekkel szemben megfogalmazott elvárásokat elsöpörte, és talán máig hatóan sem helyettesítette be ezt olyan tényezőkkel, amelyek az emberek elvesztett bizonyosságai helyébe újakat állított volna. A bizonytalanság érzetet látszik alátámasztani az a tény, hogy ez az észlelés nagyobb bizonytalanság kerülés (vagy *biztonság*) elvárásával párosul - tekintetben átlagos bizonytalanság t résszel jellemezhető ország-csoportba tartozunk. Ennek oka nem a beosztotti szabadságfok korlátozásának az igényében, még csak nem is feltétlenül a strukturáltságra való törekvésben keresendő. A rendszeresség és következetesség, a részletekbe menő elvárások, a kidolgozott szabályok és törvények igénye világosan valamiféle *rendpartí*várakozást fogalmaznak meg a jelenlegi rendszertelenség és következetlenség, bizonytalan elvárások, szabályok és törvények helyébe. (Bakacsi-Takács,1998.) Ezt az értelmezést erősíti az is, hogy a magyar adatok nem tekinthetők elszigetelt jelenségnek, a Kelet-Európai országok ugyanezt a mintázatot tükrözik. (Bakacsi és tsai,2002)



### 5.3. Intézményi kollektívizmus

- § Társadalmi gyakorlat (leíró)
- Világ átlag: 4.25
  - Maximum: 5.22 (Sweden)
  - Minimum: 3.25 (Greece)
  - Szórás (Stdev) 0.42
- § Társadalmi érték (elvárt normatív)
- Világ átlag: 4.72
  - Maximum: 5.65 (El Salvador)
  - Minimum: 3.83 (Georgia)
  - Szórás (Stdev) 0.49

### Intézményi kollektívizmus „leg”-ek

#### Leíró változó (követett gyakorlat)

1. Svédország	5.22
2. Korea	5.20
3. Japán	5.19
.....	
59. Németország (k)	3.56
60. Magyarország	3.53
61. Görögország	3.25

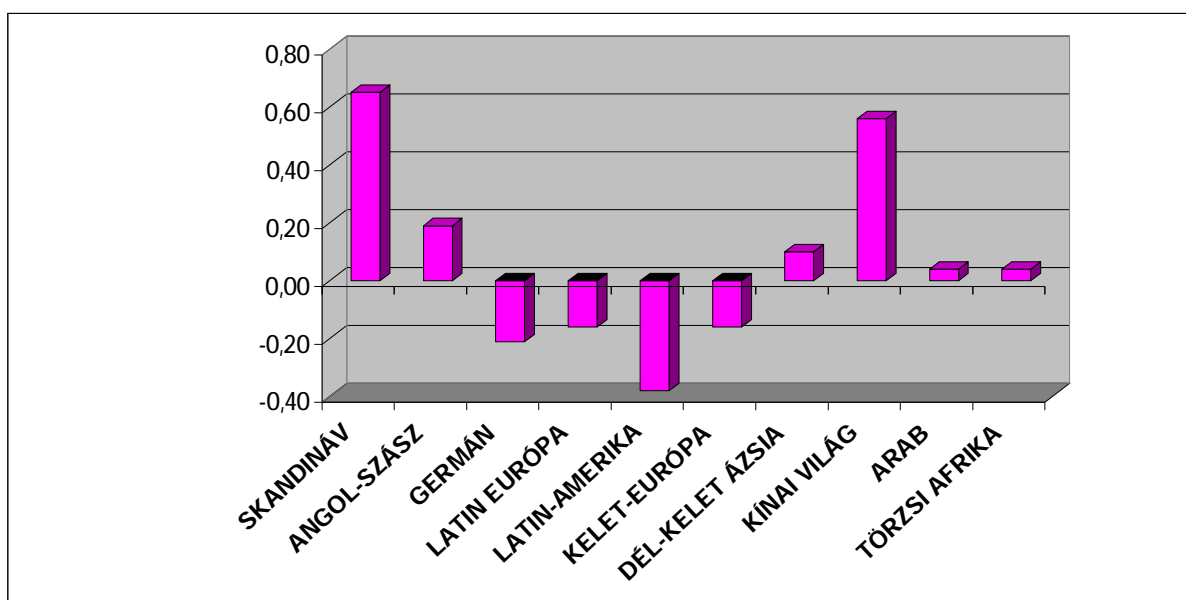
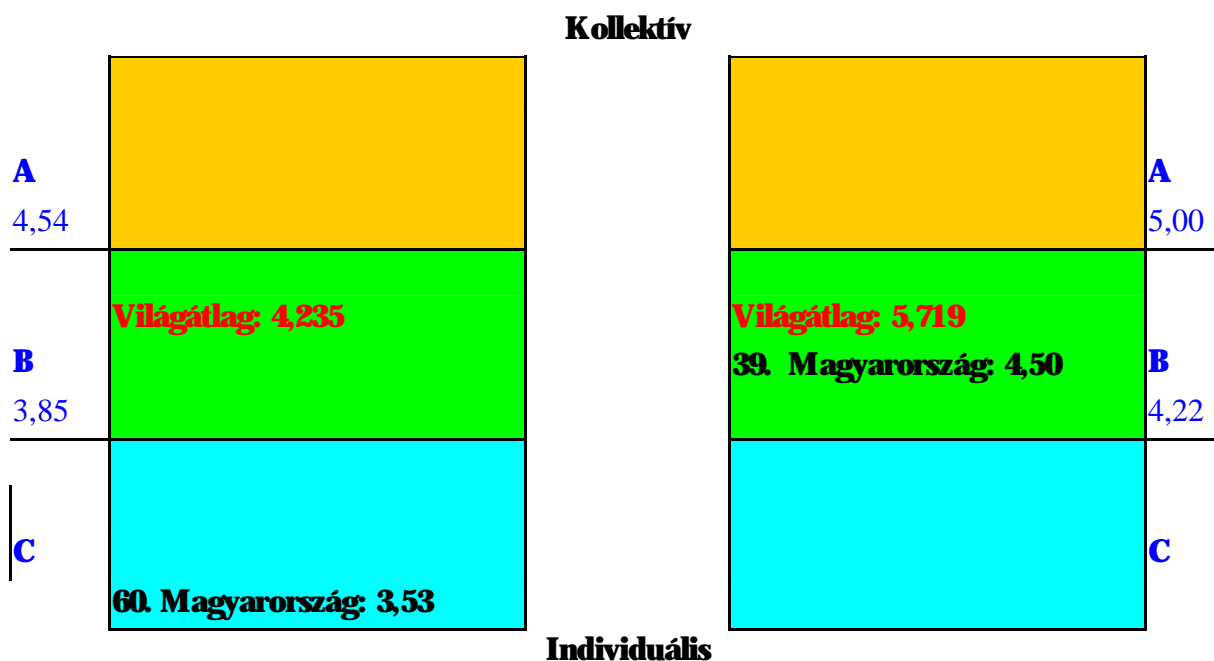
#### Normatív változó (elvárt érték)

1. El Salvador	5.65
2. Brazília	5.62
3. Irán	5.54
.....	
59. Dél-Korea	3.90
60. Oroszország	3.89
61. Grúzia	3.83

	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>3,53</b>	<b>4,5</b>	<b>0,97</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>3,91</b>	<b>5,11</b>	<b>1,2</b>
<b>Különbség</b>	<b>-0,38</b>	<b>-0,61</b>	

Az individualizmus-kollektívizmus index inkább individualista értékrendre utal. A kérdőív kitöltőinek véleménye szerint társadalmi-gazdasági viszonyainkban az individuális értékek különösen az egyéni érdekek érvényesülésére való törekvésekben ütköznek ki leginkább. Ennek helyébe viszont inkább a csoport összetartást, a közös érdek egyéni elé sorolását, a csoport iránti lojalitást, összefoglalóan kollektívabb értékrendet látnának szívesebben. Mind a leíró, mind a normatív szervezeti szint adatok a kollektívizmus irányába való fél skálafoknyi eltolódásról tanúskodnak.

Más országokkal összehasonlítva egy átlagosnál individuálisabb csoportból egy átlagosba törekszünk. Tanulságos észrevenni ugyanakkor, hogy míg az észlelt individuális-kollektív változó a világátlag tekintetében alig tér el a semleges 4-és skálafoktól, addig a világ elvárása igen erős teljes kollektívizmus. A magyar adatok mindkettőt az individualizmus irányába térnek el.



## 5.4 Csoport kollektívizmus

- § Társadalmi gyakorlat (leíró)
- Világ átlag: 5.13
  - Maximum: 6.36 (Philippines)
  - Minimum: 3.83 (Denmark)
  - Szórás (Stdev) 0.73
- § Társadalmi érték (elvárt normatív)
- Világ átlag: 5.66
  - Minimum: 4.94 (El Salvador)
  - Maximum: 6.52 (Switzerland)
  - Szórás (Stdev) 0.35

## Intézményi kollektívizmus „leg”-ek

### Leíró változó (követett gyakorlat)

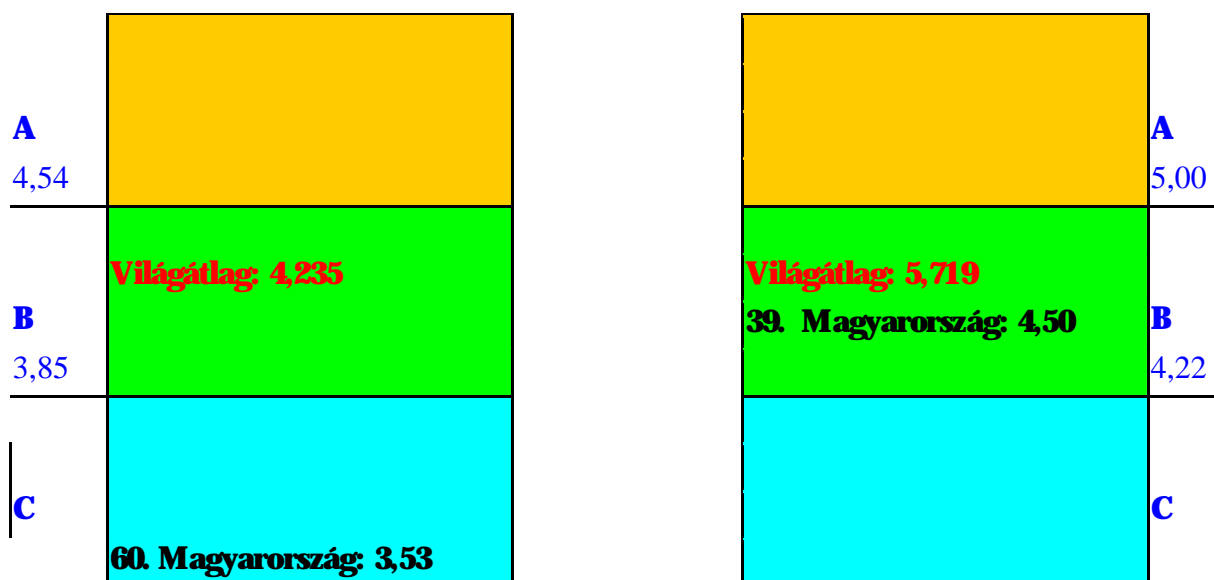
1. Fülöp szigetek	6.36
2. Grúzia	6.19
3. Irán	6.03
.....	
59. Új-Zéland	3.67
60. Sédország	3.66
61. Dánia	3.53

### Normatív változó (elvárt érték)

1. El Salvador	6.52
2. Colombia	6.25
3. Új-Zéland	6.21
.....	
59. Kína	5.09
60. Dél-Afrika (fekete)	4.99
61. Svájc	4.94

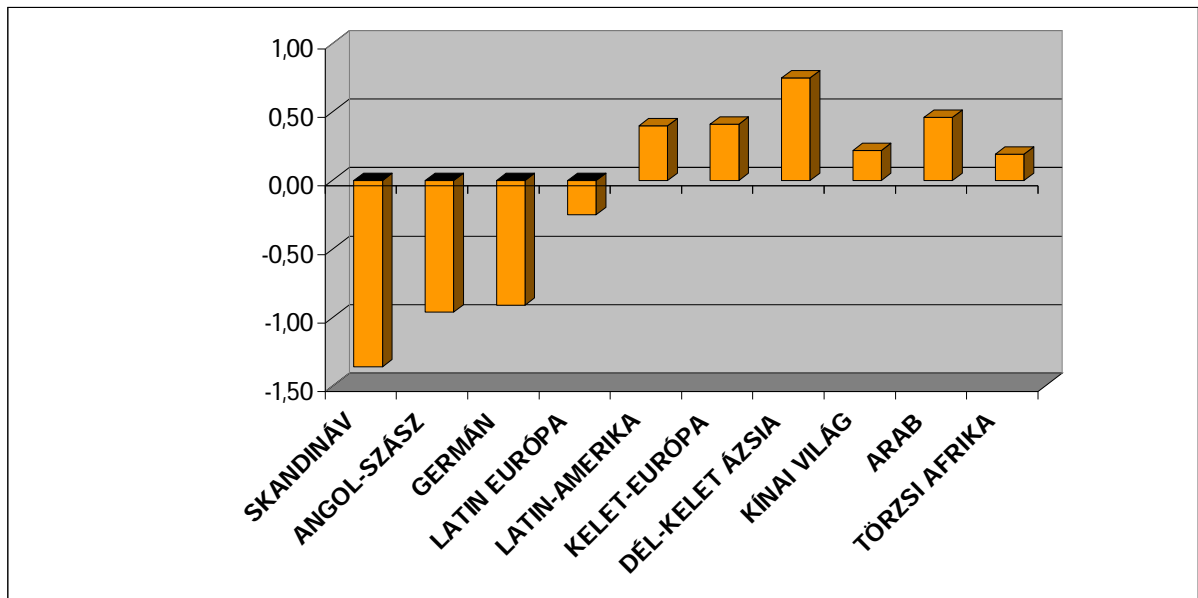
	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>3,53</b>	<b>4,5</b>	<b>0,97</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>3,91</b>	<b>5,11</b>	<b>1,2</b>
<b>Különbség</b>	<b>-0,38</b>	<b>-0,61</b>	

## Kollektív



## Nem kollektív





## 5.5. Nemi szerepek egyenl sége

§ Társadalmi gyakorlat (leíró)	
– Világ átlag:	3.37
– Maximum:	4.08 (Hungary)
– Minimum:	2.50 (South Korea)
– Szórás (Stdev)	0.37
§ Társadalmi érték (elvárt normatív)	
– Világ átlag:	4.51
– Maximum:	5.17 (England)
– Minimum:	3.18 (Egypt)
– Szórás (Stdev)	0.48

## Nemi szerepek egyenl sége „leg”-ek

Leíró változó (követett gyakorlat)		Normatív változó (elvárt érték)	
1. Magyarország	4.08	1. Anglia	5.17
2. Oroszország	4.07	2. Svédország	5.15
3. Lengyelország	4.02	3. Irán	5.14
.....		.....	
59. Egyiptom	2.81	59. Kuvait	3.45
60. Kuvait	2.58	60. Katar	3.38
61. Korea	2.50	61. Egyiptom	3.18

A Nemi szerepek egyenl sége és a Rámen sség/Asszertivitás változók faktornalaízissal való szétválasztása el tt a magyar adatok a következ képet mutatták:

	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>3,73</b>	<b>4,45</b>	<b>-0,72</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>3,62</b>	<b>4,1</b>	<b>-0,48</b>
<b>Különbség</b>	<b>0,11</b>	<b>0,35</b>	

A két változót még együttesen tartalmazó férfiasság-n iesség index inkább férfias értékrendet sejtet, bár igen közel áll a semleges álláspontot tükröz közeps skálaértékhez. Ez az index a n iesség irányába való viszonylag jelent s elmozdulást tükröz. Egyértelm en elutasítják a keménységet, az agresszivitást, ugyanakkor a rámen sséget még a jelenleginél is kívánatosabbnak tartják. Kívánatosnak találják a vezető i pozíciók elérésének nagyobb esélyegyenl ségét is férfiak és n k között.

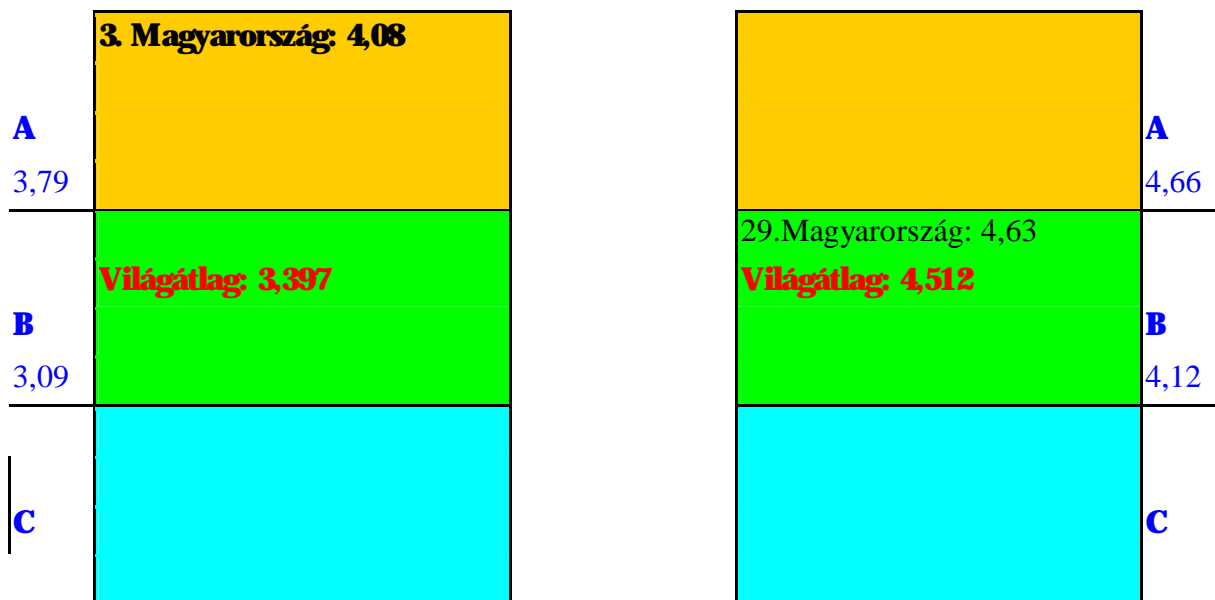
A kutatás során a változót a 61 ország adatainak faktoranalízise segítségével két al-változóra sikerült szétválasztani:

- Férfias-n ies (Gender egalitarianism): társadalmi szerepek szerint
- Rámen sség (Asseritveness): magatartási megjelenési forma szerint

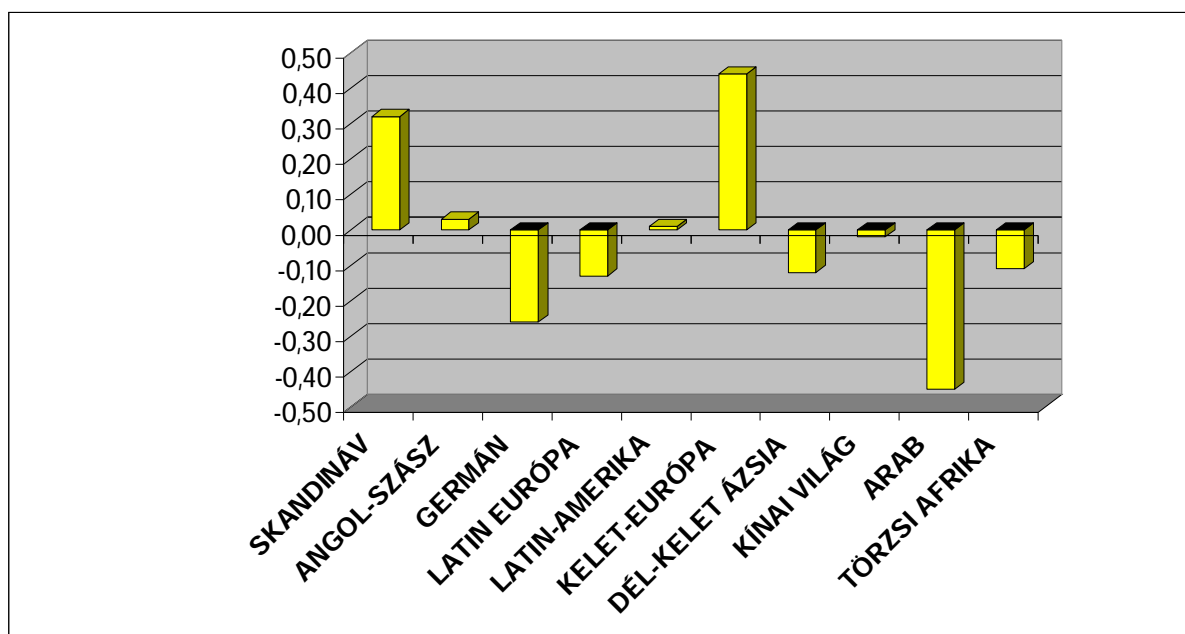
A magyar adatok meger sítik a faktor analízisnek azt a „következtetését”, hogy az eredeti maszkulin-feminin érték mögött meghúzódó két értelmezés (nemi szerepek, illetve azok felszíni viselkedési mintázatai nem feltétlenül azonos irányba mutatnak: a nemi szerepek értelemben vett férfiasság-n iesség változó mentén a n ies tartomány felé, míg a rámen sség-asszertivitás változó mentén a férfias irányba tolódtunk el.

	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<i>Nemi szerepek egyenlősége</i>	<b>4,08</b>	<b>4,63</b>	<b>-0,55</b>
<i>Asszertivitás</i>	<b>3,23</b>	<b>4,49</b>	<b>-1,26</b>

**N íes**  
(feminin)



**Férfias**  
(maszkulin)



## 5.6. Rámen sség/Asszertivítás

- § Társadalmi gyakorlat (leíró)
- Világ átlag: 4.14
  - Maximum: 4.89 (Albania)
  - Minimum: 3.38 (Sweden)
  - Szórás (Stdev) 0.37
- § Társadalmi érték (elvárt normatív)
- Világ átlag: 3.82
  - Maximum: 5.56 (Japan)
  - Minimum: 2.66 (Turkey)
  - Szórás (Stdev) 0.63

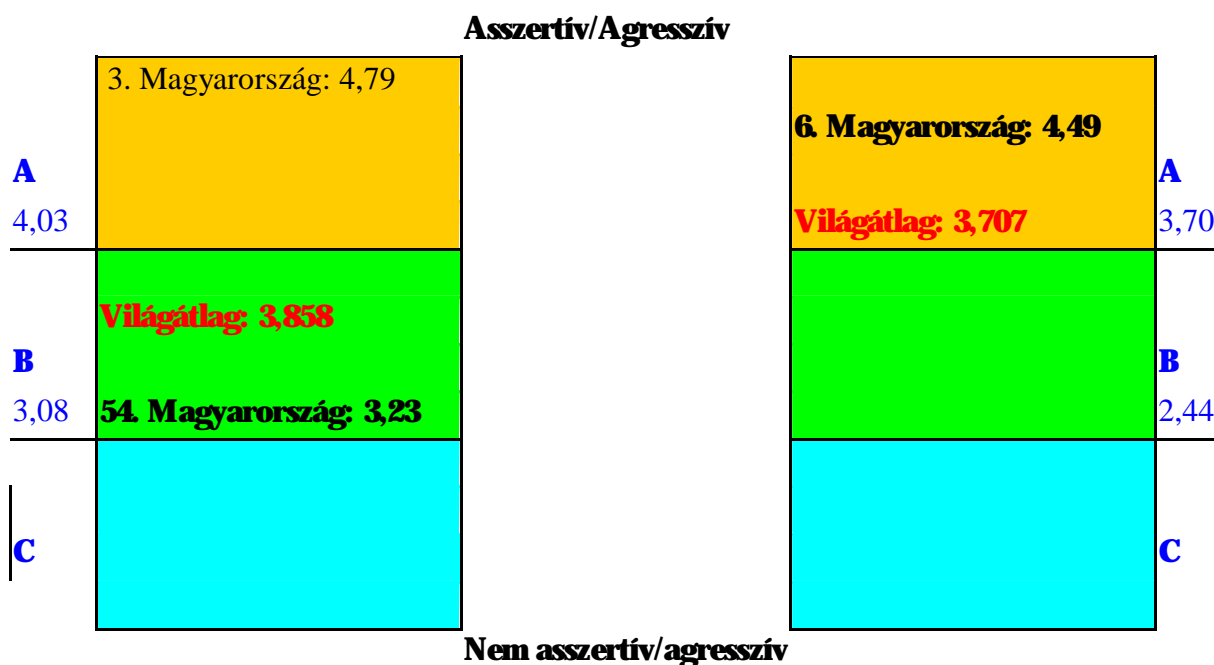
### Rámen sség/asszertivítás „leg”-ek

#### Leíró változó (követett gyakorlat)

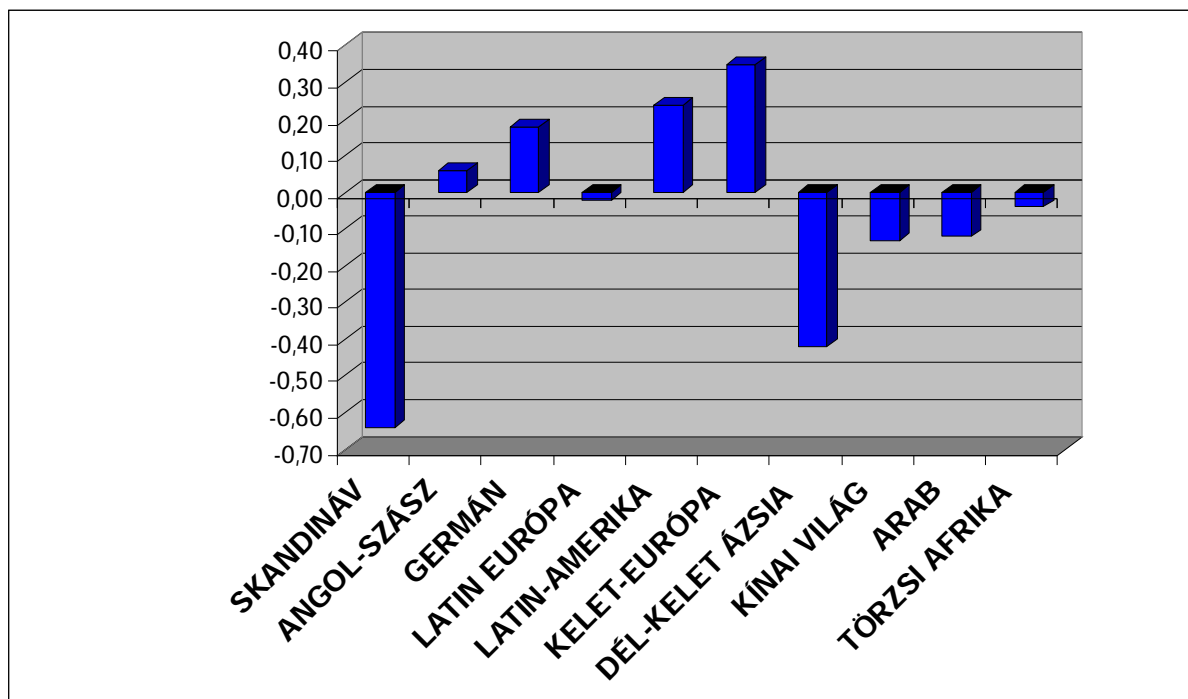
1. Albánia	4.89
2. Nigéria	4.79
3. Magyarország	4.79
.....	
59. Svájc	3.47
60. Új-Zéland	3.42
61. Svédország	3.38

#### Normatív változó (elvárt érték)

1. Japán	5.56
2. Kína	5.44
3. Fülöp-szigetek	5.14
.....	
59. Oroszország	2.83
60. Ausztria	2.81
61. Törökország	2.66



Asszertíván n íes kultúránk pontos értelmezése további kutatásokat igényel, ugyanakkor ezt az értékmintázatot er síti az a tény, hogy etekintetben megint csak hasonlóságot tapasztalunk a Kelet-Európai országokkal. (Bakacsi és tsai,2002)



## 5.7. Teljesítmény orientáció

### § Társadalmi gyakorlat (leíró)

- Világ átlag: 4.10
- Maximum: 4.94 (Switzerland)
- Minimum: 3.20 (Greece)
- Szórás (Stdev) 0.41

### § Társadalmi érték (elvárt normatív)

- Világ átlag: 5.94
- Maximum: 6.58 (El Salvador)
- Minimum: 4.92 (South Africa black)
- Szórás (Stdev) 0.34

## Teljesítmény orientáció „leg”-ek

### Leíró változó (követett gyakorlat)

1. Svájc	4.94
2. Singapore	4.90
3. Hong Kong	4.80

.....

59. Oroszország	3.39
60. Venezuela	3.32
61. Görögország	3.20

### Normatív változó (elvárt érték)

1. El Salvador	6.58
2. Zimbabwe	6.45
3. Kolumbia	6.42

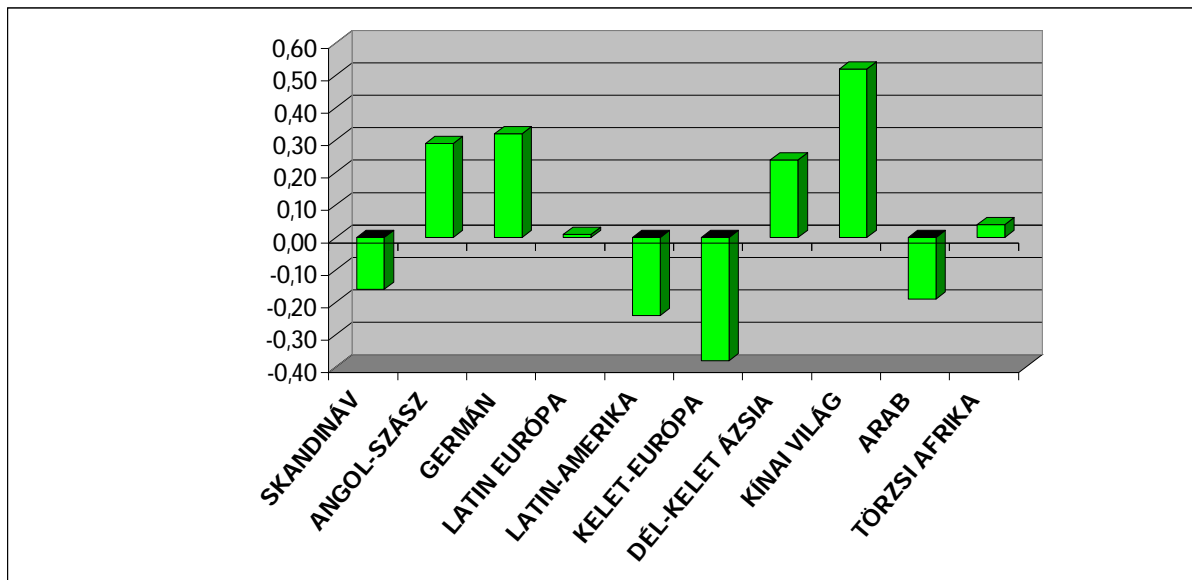
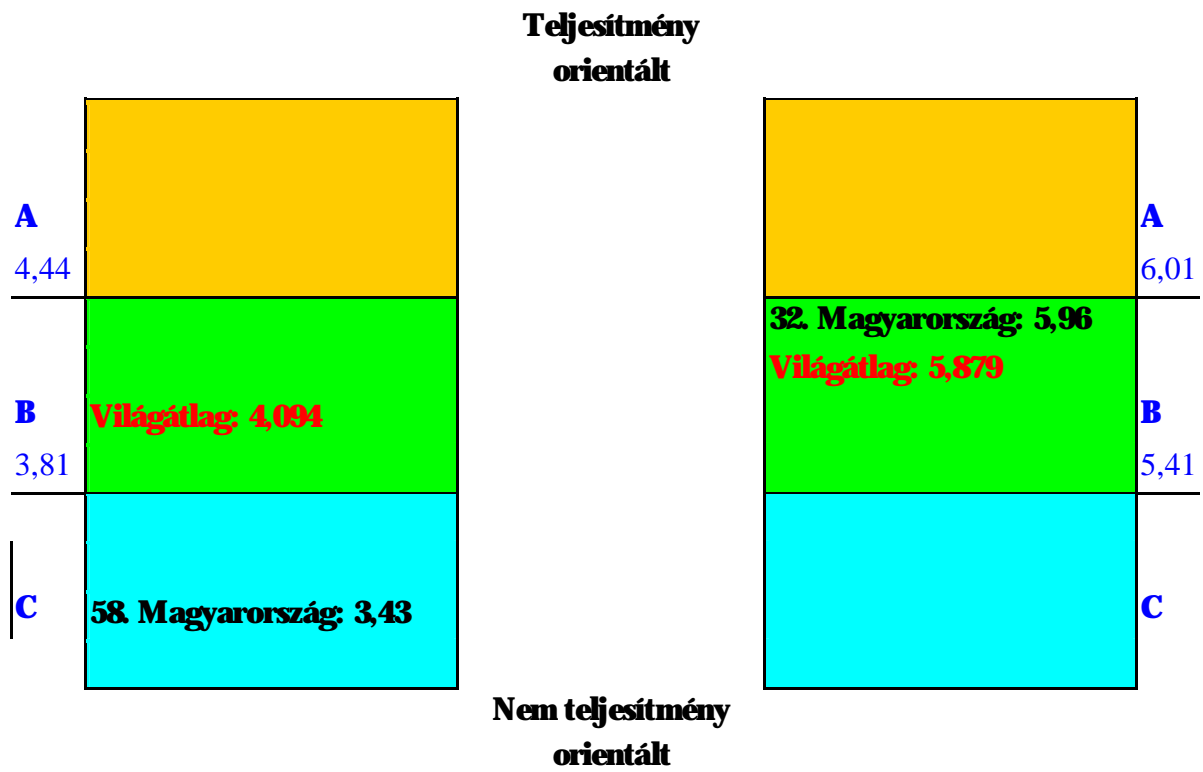
.....

59. Dél-Korea	5.25
60. Japán	5.17
61. Dél-Afrika (fekete)	4.92

	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>3,43</b>	<b>5,96</b>	<b>2,53</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>4</b>	<b>5.95</b>	<b>1,95</b>
<b>Különbség</b>	<b>-0,57</b>	<b>0,01</b>	

A kérd ív tanúsága szerint teljesítmény orientáltságunk alacsonynak bizonyult, ugyanakkor egy sokkal teljesítményorientáltabb kultúrához szeretnénk tartozni. A jutalmak els sorban nem teljesítményhez köt ndek és – ami a versenyképességünk szempontjából sokkal lényege-sebb – az innovatív, teljesítmény javító magatartás sem nagyon számíthat elismerésre. Az emberek lényegesnek találják a kihívó célok kit zését, és a folyamatos teljesítményjavítást. A teljesítményt és az innovativitást elismer jutalmazás iránti igény azonban még ehhez képest is elemi er vel feltör óhaj. Ez a versenyképesség egyik igen komoly potenciális tartaléka. A közeljöv egyik legfontosabb vezet i feladata, hogy ezt az igényt kielégítve sikerül-e felsza-badítani a mögötte meghúzódó motivációs töltetet, vagy a teljesítmény motiváció és a teljesen más elismer jutalmazási gyakorlat ellentmondása egyfel l gyengébb teljesítményhez, más-fel l számottev frusztrációhoz vezet (Bakacsi-Takács,1998). Abszolút értelemben itt találjuk a második legnagyobb különbséget észlelt és kívánatos értékek között, (a hatalmi távolság után itt a legmagasabb a kontraszt észlelés és elvárás között) s ezt alátámasztja az összehason-lító közelítés is: egy észlelést tekintve alacsony teljesítmény orientációjú ország-csoport he-lyett egy átlagoshoz szeretnénk tartozni.





## 5.8 Jöv orientáció

- § Társadalmi gyakorlat (leíró)
- Világ átlag: 3.85
  - Maximum: 5.07 (Singapore)
  - Minimum: 2.88 (Russia)
  - Szórás (Stdev) 0.46
- § Társadalmi érték (elvárt normatív)
- Világ átlag: 5.48
  - Maximum: 6.20 (Thailand)
  - Minimum: 4.33 (Denmark)
  - Szórás (Stdev) 0.41

### Jöv orientáció „leg”-ek

#### Leíró változó (követett gyakorlat)

1. Singapore	5.07
2. Svájc	4.73
3. Dél-Afrika (fekete)	4.64
.....	
59. Lengyelország	3.11
60. Argentína	3.08
61. Ororszo	2.88

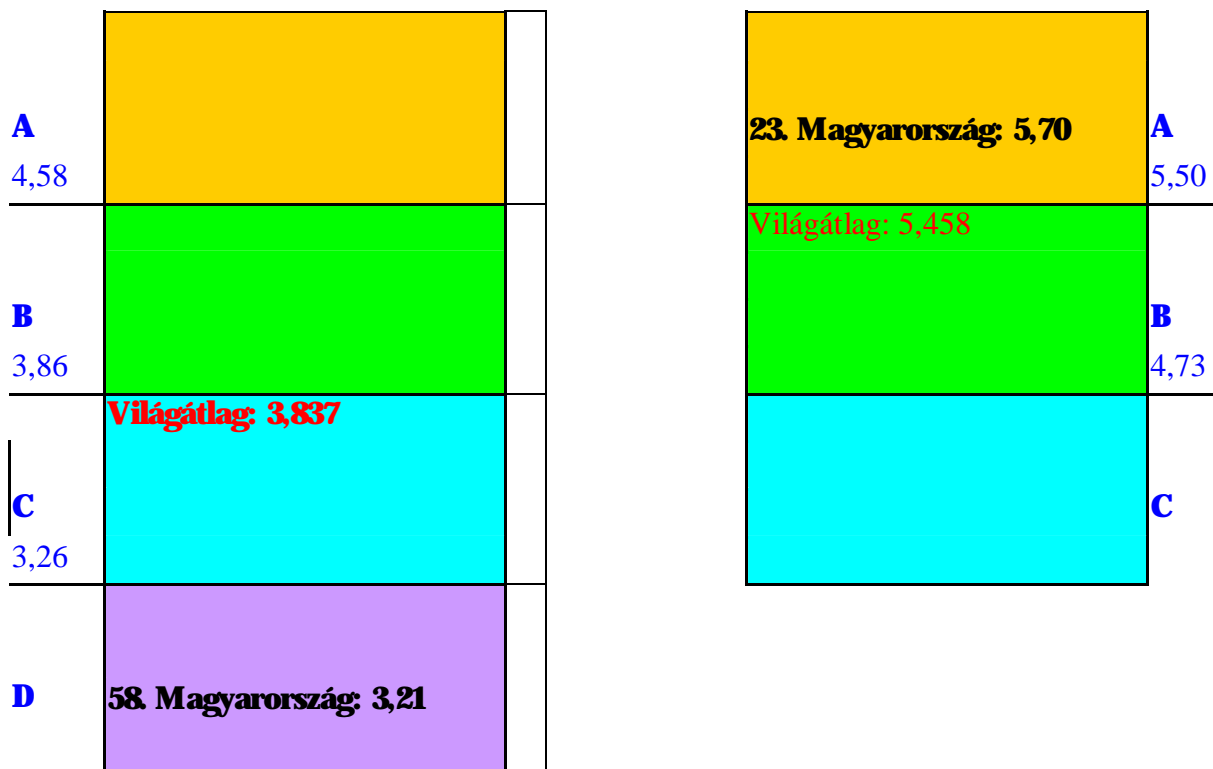
#### Normatív változó (elvárt érték)

1. Thaiföld	6.20
2. Namíbia	6.12
3. Zimbabwe	6.07
.....	
59. Svájc	4.79
60. Kína	4.73
61. Dánia	4.33

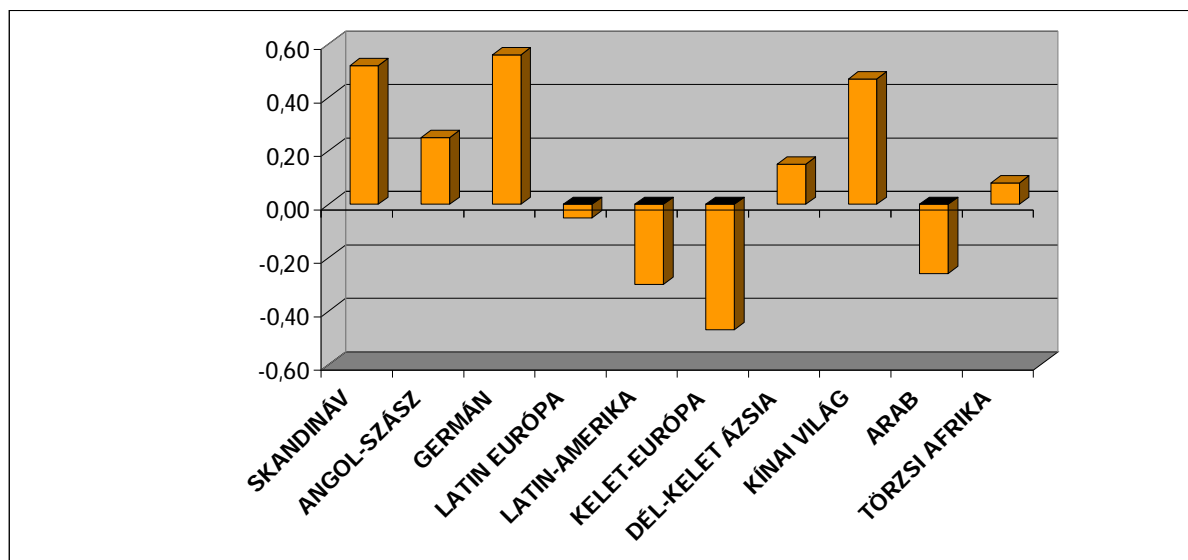
	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Társadalmi</b>	<b>3,21</b>	<b>5,7</b>	<b>2,49</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>3,98</b>	<b>5,62</b>	<b>1,64</b>
<b>Különbség</b>	<b>-0,77</b>	<b>0,08</b>	

A kérd ív kitölt inek véleménye szerint a jöv orientációról az, hogy ma társadalmunkban a jöv be tekintés háttérbe szoruló érték: alapvet en a jelennek és nem a jöv nek élünk, és els - sorban jelenlegi problémáink megoldása köt le bennünket. Ez a perspektívátlanlás komoly versenyhátrány lehet a továbbiakban. Az elvárás és észlelés adatait összevetve kiviláglik, hogy az egyik legnagyobb kontraszt a jelen perspektívátlan szemléletmódja és egy világos jöv orientált gondolkodásmód és értékrend iránti igény között rajzolódik ki. Ez a kontraszt nem csak az eltérés abszolút számaiból rajzolódik ki, hanem a jelenben észlelte

### Jöv orientált



### Jelenben él



## 5.9. Humán orientáció

### § Társadalmi gyakorlat (leíró)

- Világ átlag: 4.09
- Maximum: 5.23 (Zambia)
- Minimum: 3.18 (Germany, West )
- Szórás (Stdev) 0.47

### § Társadalmi érték (elvárt normatív)

- Világ átlag: 5.42
- Maximum: 6.09 (Nigeria)
- Minimum: 4.49 (New Zealand)
- Szórás (Stdev) 0.25

## Humánorientáció „leg”-ek

### Leíró változó (követett gyakorlat)

1. Zambia	5.23
2. Fülöp-szigetek	5.12
3. Írország	4.96

.....

59. Görögország	3.34
60. Spanyolország	3.32
61. Németország (ny)	3.18

### Normatív változó (elvárt érték)

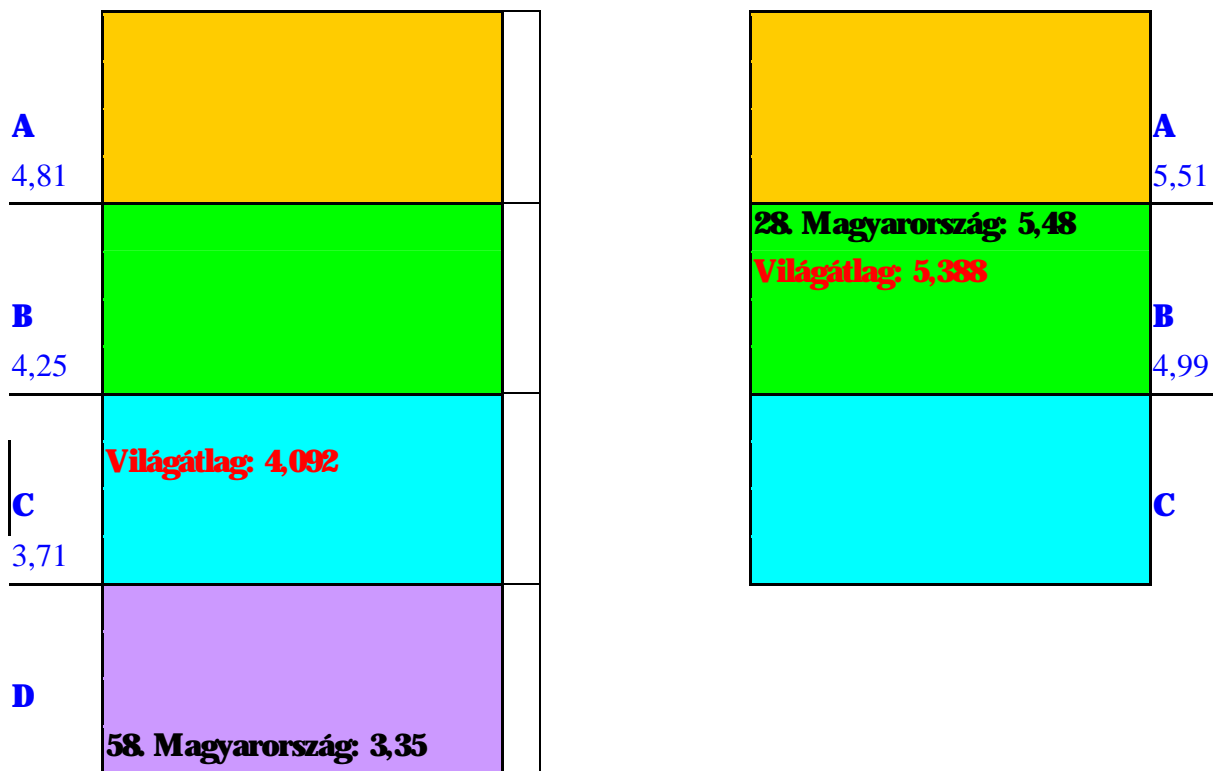
1. Nigéria	6.09
2. Finnország	5.81
3. Singapore	5.79

59. Thaiföld	5.01
60. Costa Rica	4.99
61. Új-Zéland	4.49

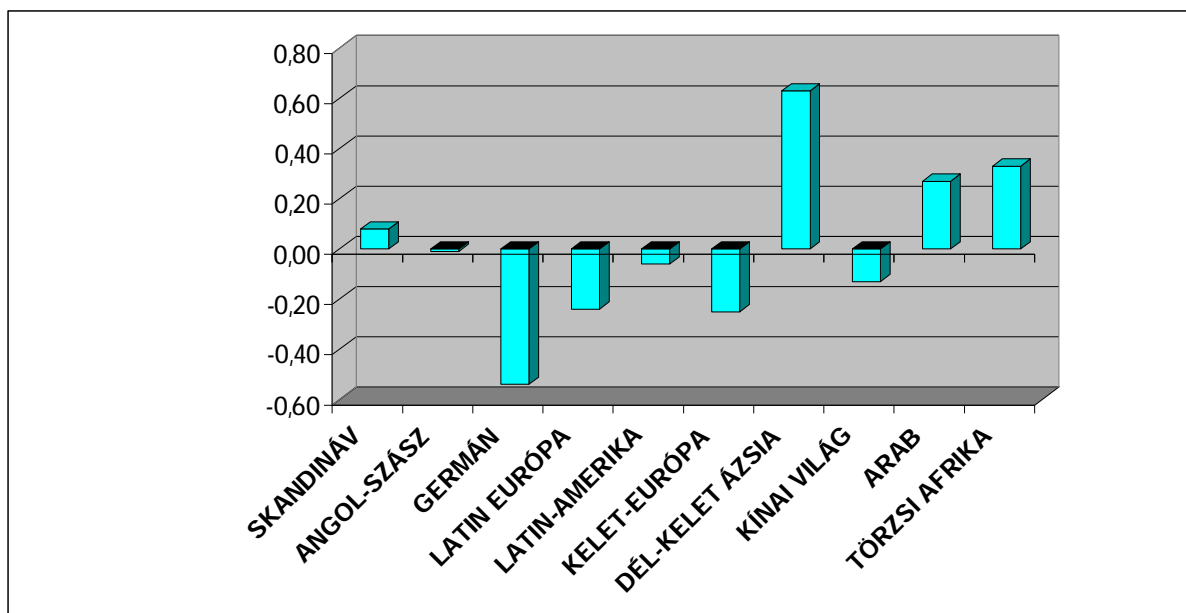
	Gyakorlat (leíró)	Érték (normatív)	Különbség
<b>Nemzeti</b>	<b>3,35</b>	<b>5,48</b>	<b>2,13</b>
<b>Szervezeti</b>	<b>3,8</b>	<b>4,65</b>	<b>0,85</b>
<b>Különbség</b>	<b>-0,45</b>	<b>0,83</b>	

A humán orientáció indexe elgondolkodtató képet mutat: ez az egyik legalacsonyabb érték a mért változók közül. Er teljes igény fogalmazódik meg a jelenleg negatívan megítélt emberi kapcsolataink javítására is. Érdekes viszont a hibákkal szembeni tolerancia relatíve változatlan megítélése. Összehasonlításban: alacsony humán orientációjú ország-csoportból egy közepesbe szeretnénk kerülni.

### Humán orientált



### Alacsony hu- mán orientáció



A nemzeti és a szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembevetnénk, hogy kívánatos értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a társadalmi és a szervezeti kultúra között. Nagyobbak ugyanakkor a különbségek a kultúra gyakorlata (észlelt jellemzői) között. A szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebbi álló értékrend körvonalazódott. A társadalmi kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb értékrendet, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelünk, mint amit ugyanezek a válaszadók kívánatosnak tartanak. A bizonytalanság észlelt szintje is meghaladja az elfogadható mértéket. A legnagyobb prioritást nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, szervezeti szinten a teljesítményorientáció növelése és a hatalmi távolság csökkentése kapta (Bakacsi-Takács, 1998).

Végezetül lássuk összefoglalóan a magyar adatokat, amelyek visszatükrözik kulturális környezetünket, örökségünket (a változók neve mellett a nemzetközi rangsorban elfoglalt helyünk).

Teljesítményorientáció	58/61
Jövő orientáció	58/61
Hatalmi távolság	12/61
Rámen sség/agresszivitás	8/61
Humán orientáció	58/61
Individualizmus	2/61

A kép elgondolkodtató és még hosszas vitákat igényel, hogy kielégítő, elfogadható szakmai-elméleti-tudományos magyarázatot kapjunk e kulturális jelenség magyarázatára. Egy azonban bizonyos: akármilyen is a magyarázat a fentebb bemutatott kulturális jellemzőkre, jelenségekre, vezetési szempontból akkor is kezelni kell azokat. Ez pedig napjaink (változás)vezetésének egyik meghatározó, alapvető kihívása.

**x. sz. táblázat: A kulturális klaszterek kultúra-változónkénti összehasonlítása**

	Teljesítményorientáció	Bizonytalanság/kerülés	Jövő orientáció	Intézményi kollektívizmus	Csoport kollektívizmus	Nemzeti egyenlőség	Rámen sség	Hatalmi távolság	Humán orientáció
Magas	Konfuc. Ázsia Germán Angol-sz	Észak-Eu Germán	Germán Észak-Eu	Észak-Eu Konfuc. Ázsia	Dél-Ázsia	Kelet-Eu Észak-Eu	Germán	Dél-Ázsia Latin-Am	Dél-Ázsia Törzsi Af. Arab
Közepes	Dél-Ázsia Törzsi Afrika	Konfuc. Ázsia Angol-sz Törzsi Af. Latin-Eu Dél-Ázsia Arab	Konfuc. Ázsia Angol-szász Dél-Ázsia Törzsi Afrika Latin-Eu	Angol-szász Dél-Ázsia Törzsi Afrika Arab	Arab Kelet-Eu Latin-Am Konfuc. Ázsia Törzsi Afrika Latin-Eu	Latin-Am Angol-szász Latin-Eu Törzsi Afrika Dél-Ázsia	Kelet-Eu Törzsi Afrika Latin-Am Angol-sz Arab Konfuc. Ázsia Latin-Eu	Kelet-Eu Törzsi Afrika Arab Konfuc. Ázsia Angol-sz Germán	Angol-sz Észak-Eu Latin Amerika Konfuc. Ázsia
Alacsony	Latin-Eu Észak-Eu Arab Latin-Am Kelet-Eu	Latin-Am Eastern Europe	Arab Latin-Am Kelet-Eu	Kelet-Eu Germán Latin-Eu Latin-Am	Angol-szász Germán Észak-Eu	Konfuc. Ázsia Germán Arab	Dél-Ázsia Észak-Eu	Észak-Eu	Kelet-Eu Latin-Eu Germán
	3.73-4.58	3.56-5.19	3.38-4.40	3.86-4.88	3.75-5.87	2.95-3.84	3.66-4.55	4.54-5.39	3.55-4.71





## 6. Gazdaság és kultúra kapcsolata a GLOBE monográfia alapján

A GLOBE kutatás első eredményeit áttekintő monográfia is vizsgálja azt a kérdést, hogy vajon a kultúra változók és egyes gazdasági fejlődés-fejlettséget tükröző mutatók között vajon van-e kimutatható kapcsolat, összefüggés. Ebben a fejezetben ezeket az eredményeket tekintjük át röviden.

A gazdasági társadalmi fejlettséget két fő mutatószám-rendszerrel reprezentálták: a *gazdaság egészségességével* és az *életminőséggel*. A GLOBE 1995-ben mért kultúra adatait a fejlettségi mutatók 1998-ban mért adataival vetették össze.

A GLOBE kutatók a *gazdaság egészségességét* egy több forrásból összegyűjtött összetett mutatószámrendszerrel reprezentálták és vizsgálták azok összefüggéseit a kultúra-változókkal. A kiválasztott mutatószámok a következők voltak:

- § Gazdasági konjunktúra (Economic Prosperity) – ez a mutató önmagában is egy összetett (kompozit) mutató, melyet az ENSZ Fejlesztési Programja által kiadott Human Development Reportban és az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report néhány változójából állították össze,
- § Gazdasági termelékenység (Economic Productivity) – a Világbank által kiadott World Development Indicators kiadványból kölcsönzött mutató
- § A gazdasági konjunktúra kormányzati támogatása (Government Support for Prosperity) - az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report egyik fontos összetevőjeként mért mutató
- § A versenyképesség társadalmi támogatása (Societal Support for Competitiveness – ugyancsak az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report egyik fontos összetevőjeként mért mutató
- § Versenyképesség index – A Világgazdasági Fórum (World Economic Forum) által kiadott Global Competitiveness Ranking (GCR) mutatószáma

**XX. táblázat: A gazdasági egészségesség mutatószámai és a GLOBE társadalmi gyakorlat kultúra-változói közötti kapcsolat**

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat</b>	Economic Prosperity	Economic productivity	Government Support for Prosperity	Societal Support for Competitiveness	World Competitiveness Index
n=GLOBE részminta	n=57		n=40	n=40	n=41
Bizonytalanságkerülés	0,60**		0,74**	0,44**	0,60**
Jövő orientáció	0,54**		0,63**	0,48**	0,62**
Teljesítmény orientáció	0,29*		0,50**	0,58**	0,61**
Hatalmi távolság	-0,53**		-0,65**	-0,47**	-0,53**
Humánorientáció					
Rámenetesség					
Intézményi kollektívizmus	0,33*		0,36*		0,40**
Csoport kollektívizmus	-0,78**		-0,67**		-0,45**
Nem egyenlőség					

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Forrás: House et al.: Culture, Leadership, and Organizations. Sage, Thousand Oaks, 2004. pp. 38-41.

A táblázatban olvasható eredményeket elemezve szembevetve, hogy gazdasági egészségességét mérő mutatószámok közül:

- § a gazdasági termelékenység mutató egyetlen kultúra változóval sem mutat semmiféle kapcsolatot
- § az összes többi változó Fejlesztés-orientáció faktorot alkotó társadalmi gyakorlat kultúra-változók mindegyikével (Bizonytalanság kerülés, teljesítményorientáció, Jövő orientáció) erős és szignifikáns pozitív és a Hatalmi távolsággal erős és szignifikáns negatív korrelációt mutat.
- § A versengés-kooperáció faktorból csak egyetlen kultúra változó (az intézményi kollektívizmus) mutat pozitív korrelációt három mutatóval (Gazdasági konjunktúra, Kormányzati támogatás, Versenyképesség index)
- § A Tekintély-elvet valószínűsítő Csoport kollektívizmus ugyanakkor igen erős negatív korrelációt mutat ugyanezzel a három gazdasági egészségesség mutatószámával.

Nem kevésbé tanulságos a fenti gazdasági egészségesség mutatószámok és a GLOBE társadalmi érték kultúra-változói közötti kapcsolatok áttekintése.

**XX. táblázat: A gazdasági egészségesség mutatószámai és a GLOBE társadalmi érték kultúra-változói közötti kapcsolat**

<b>GLOBE Társadalmi érték</b>	Economic Property	Economic productivity	Government Support for Prosperity	Societal Support for Competitiveness	World Competitiveness Index
n=GLOBE részminta	n=57		n=40	n=40	n=41
Teljesítmény orientáció	-0,28*				-0,44**
Intézményi kollektívizmus	-0,48**		-0,46**		-0,47**
Csoport kollektívizmus	-0,30*				
Jövő orientáció	-0,62**		-0,57**		-0,41**
Hatalmi távolság				0,47**	0,38*
Nem egyenlőség	0,36**				
Bizonytalanság kerülés	-0,80**		-0,75**		-0,49**
Humánorientáció					
Rámenesség					

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Forrás: House et al.: Culture, Leadership, and Organizations. Sage, Thousand Oaks, 2004. pp. 38-41.

A táblázatban olvasható eredményeket elemezve szembevetve, hogy a gazdasági egészségességét mérő mutatószámok közül:

- § a gazdasági termelékenység mutató nemcsak a társadalmi gyakorlat, de a társadalmi értékek egyetlen kultúra változójával sem mutat semmiféle kapcsolatot
- § a többi változó közül három (Gazdasági konjunktúra, Kormányzati támogatás, Versenyképesség index) Nyert/veszt faktorot alkotó társadalmi érték kultúra-változók mindegyikével (Teljesítményorientáció, az Intézményi- és Csoport kollektívizmus, a Jövő orientáció) változók többségével mutat erős és

szignifikáns negatív (!) és a Hatalmi távolsággal erős és szignifikáns pozitív (!) korrelációt. Másként fogalmazva: a Zéró összeg stratégiát tükröz értékválasztások jobb elrejelzése a gazdasági konjunktúrának, mint a Nem-zéró összeg stratégiát tükröz értékválasztás.

- § A Konzervatív-Liberális faktorból a liberális értékmintázat jelzi előre némileg a Gazdasági konjunktúra, Kormányzati támogatás, Versenyképesség index mutatószámokat.
- § A Rámenesség/Asszertivitás változó egyetlen gazdasági egészségesség mutatószámmal sem mutat semmiféle kapcsolatot.

A két táblázat adataiból kiolvasható – némileg meglepő – következtetéseket ugyanakkor magyarázhatjuk másként is: a gazdasági egészségesség mutatók úgy tűnik a társadalmi gyakorlattal mutatnak pozitív és a társadalmi értékekkel negatív kapcsolatot (a hatalmi távolság esetén ugyanez fordítva), amelynek hátterében a korábban feltárt és bemutatott inga-hatást is feltételezhetjük.

A GLOBE kutatók a gazdaság egészségesség mellett az emberi *életminőség* és a kultúra-változók közötti kapcsolatot is vizsgálták, az *életminőséget* ugyancsak egy több forrásból összegyűjtött összetett mutatószámrendszerrel ragadták meg. A kiválasztott mutatószámok a következők voltak:

- § Társadalmi egészség (Societal Health) – az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report egyik összetevőjeként mért mutató,
- § Emberi egészség (Human Health) – a GLOBE kutatócsoportja által kidolgozott mutató (az egy főre jutó orvosok és nővérek száma, illetve a csecsemők túlélési esélye alapján számolják)
- § Várható élettartam (Life expectancy) - az ENSZ Fejlesztési Programja által kiadott Human Development Reportban közölt mutató
- § Általános megelégedettség (General satisfaction) – a fentebb már ismertetett Inglehart féle World Values Survey (WVS) összetevőiből (V10, V11, V65, V82, V165, V213 kérdések) képzett összetett mutató
- § Pszichológiai egészségesség (Psychological Health) – ugyancsak a World Values Survey (WVS 1993) összetevőiből (V85, V87, V89, V82, V91 kérdések) képzett összetett mutató
- § Human Development Index - az ENSZ Fejlesztési Programja által kiadott Human Development Reportban közölt életminőséget tükröző összetett mutató

Az életminőséget mérő mutatószámok és a GLOBE társadalmi gyakorlat változói közötti összefüggést az xx. sz. táblázatban mutatjuk be.

A táblázatban olvasható eredményeket elemezve szembetűnő, hogy az életminőséget mérő mutatószámok közül:

- § Sem az emberi egészség, sem a pszichológiai egészségesség nem mutat semmiféle szorosabb kapcsolatot a társadalmi gyakorlat egyetlen változójával sem
- § az többi mutatószám közül a Társadalmi egészség és az Általános elégedettség mutat erős és szignifikáns pozitív kapcsolatot a Fejlesztés-orientáció faktort alkotó társadalmi gyakorlat kultúra-változók mindegyikével (Bizonytalanság kezelés, teljesítményorientáció, Jövő orientáció) és negatív a Hatalmi távolsággal, míg a Várható élettartam és a HDI index pozitív életminőséget kifejező magas értékét a Bizonytalanságkezelés gyakorlat jelzi előre közepesen erős pozitív, és a Hatalmi távolság közepesen erős negatív korrelációval.

- § Különös módon a Humánorientáció gyakorlata – a hatalmi távolsághoz hasonlóan – ugyancsak közepesen erős negatív (!) elrejelzője a Várható élettartamnak és a HDI indexnek.
- § Végül figyelemre méltó, hogy a Csoport kollektívizmus társadalmi gyakorlata négy életminőség mutatószámának is (Társadalmi egészség, Várható élettartam, Általános elégedettség, HDI index) erős *negatív* elrejelzője.

**XX. táblázat: A életminőség mutatószámai és a GLOBE társadalmi gyakorlat kultúráváltozói közötti kapcsolat**

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat</b>	Societal Health	Human Health	Life Expectancy	General Satisfaction	Psychological Health	Human Development Index (HDI)
n=GLOBE részminta	n=40		n=56	n=38		
Bizonytalanság kerülés	0,76**		0,28*	0,63**		0,28*
Jövő orientáció	0,70**			0,56**		
Teljesítmény orientáció	0,53**			0,40*		
Hatalmi távolság	-0,62**		-0,33**	-0,48**		-0,36**
Humánorientáció			-0,35**			-0,37**
Rámenesség						
Intézményi kollektívizmus						
Csoport kollektívizmus	-0,60**		-0,45**	-0,69**		-0,56**
Nemi egyenlőség						0,29*

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$  (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Forrás: House et al.: Culture, Leadership, and Organizations. Sage, Thousand Oaks, 2004. pp. 38-41.

Ha ugyanezen mutatószámok társadalmi értékváltozókkal való kapcsolatát vizsgáljuk (lásd a XX. sz. táblázatot), a gazdasági egészségességnél leírtakkal sok tekintetben hasonló kép tárul elénk:

**XX. táblázat: A életminőség mutatószámai és a GLOBE társadalmi érték kultúráváltozói közötti kapcsolat**

<b>GLOBE Társadalmi érték</b>	Societal Health	Human Health	Life Expectancy	General Satisfaction	Psychological Health	Human Development Index (HDI)
n=GLOBE részminta	n=40		n=56	n=38		
Teljesítmény orientáció			-0,30*			
Intézményi kollektívizmus	-0,33*					
Csoport kollektívizmus	-0,39*					
Jövő orientáció	-0,54**		-0,49**	-0,45**		-0,50**
Hatalmi távolság						
Nemi egyenlőség			0,28*	0,59**		0,43**
Bizonytalanság kerülés	-0,74*		-0,44**	-0,66**		-0,59**
Humánorientáció						
Rámenesség						

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$  (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Forrás: House et al.: Culture, Leadership, and Organizations. Sage, Thousand Oaks, 2004, pp. 38-41.

- § Többnyire ebben a táblázatban is a negatív korrelációk dominálnak, ezek között is külön szembeötlő, hogy a Jövő orientáció és a Bizonytalanság kerülés értékek igen erős negatív elrejelzői négy mutatónak a hatból (Társadalmi egészség, Várható élettartam, Általános elégedettség, HDI index)
- § Elgondolkodtató ugyanakkor, hogy a feminin értékvilág viszont pozitív elrejelzője a Várható élettartamnak, az Általános elégedettségnek és a HDI indexnek is.
- § Tanulságos ugyanakkor az is, hogy az emberi egészség és a pszichológiai egészségesség a társadalmi gyakorlat változók után a társadalmi érték változók egyikével sem semmiféle szorosabb kapcsolatot.



## 7. Gazdaság és kultúra kapcsolata saját kutatási eredmények alapján

- a kultúra változók és a GDP (1995) korrelációja
- a kultúra változók és a Transparency International által mért Corruption Perception Index (1995-2005 közötti adatsor alapján) korrelációi

<b>GLOBE</b>	GDP 1995	Corruption Perception Index (1995-2005)
n=GLOBE részminta	n=60	
<b>Társadalmi gyakorlat</b>		
Bizonytalanság kerülés	0,603**	
Jöv. orientáció	0,523**	
Teljesítmény orientáció	0,301*	
Hatalmi távolság	-0,422**	
Humánorientáció	-0,31*	
Rámen sség		
Intézményi kollektívizmus		
Csoport kollektívizmus	-0,74**	-0,44**
Nemi egyenl. ség		
<b>GLOBE</b>	GDP 1995	Corruption Perception Index (1995-2005)

<b>Társadalmi érték</b>		
Teljesítmény orientáció		
Intézményi kollektívizmus	-0,325*	
Csoport kollektívizmus	-0,356**	
Jöv. orientáció	-0,608**	-0,30*
Hatalmi távolság		
Nemi egyenl. ség	0,35**	
Bizonytalanság kerülés	-0,781**	
Humánorientáció		
Rámen sség		-0,34*

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$  (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

- a kultúra változók és az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Yearbook (WCY) World Competitiveness Index (WCI) 2005 teljes mutatószámrendszerének rangsoraival képzett korrelációk

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat</b>	World Competitiveness Index 2005	WCI 1 Economic Performance 2005	WCI 2 Government Efficiency 2005	WCI 3 Business Efficiency 2005	WCI 4 Infrastructure 2005
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,69**</b>	<b>0,59**</b>	<b>0,70**</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,59**</b>
Jöv orientáció	<b>0,66**</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,60**</b>	<b>0,64**</b>	<b>0,50**</b>
Teljesítmény orientáció	<b>0,57**</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,60**</b>	<b>0,56**</b>	
Hatalmi távolság	<b>-0,62**</b>	-0,36*	<b>-0,62**</b>	<b>-0,57**</b>	<b>-0,51**</b>
Humánorientáció					
Rámen sség					
Intézményi kollektívizmus	0,35*		<b>0,45**</b>	0,36*	
Csoport kollektívizmus			<b>-0,46**</b>	<b>-0,45**</b>	<b>-0,69**</b>
Nemi egyenl ség					

<b>GLOBE Társadalmi érték</b>	World Competitive-ness Index 2005	WCI 1 Economic Performance 2005	WCI 2 Government Efficiency 2005	WCI 3 Business Efficiency 2005	WCI 4 Infrastructure 2005
n=GLOBE rész minta		n=44	n=44	n=44	n=44
Teljesítmény orientáció					
Intézményi kollektívizmus	<b>-0,49**</b>		<b>-0,49**</b>	<b>-0,39**</b>	
Csoport kollektívizmus	-0,31*	-0,30*			-0,32*
Jöv orientáció	<b>-0,54**</b>	-0,32*	<b>-0,47**</b>	-0,36*	<b>-0,62**</b>
Hatalmi távolság	0,33*	<b>0,46**</b>	<b>0,40**</b>		
Nemi egyenl ség					
Bizonytalanság kerülés	<b>-0,69**</b>	-0,36*	<b>-0,53**</b>	<b>-0,56**</b>	<b>-0,78**</b>
Humánorientáció					0,35*
Rámen sség		0,30*			

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat - Társadalmi érték (különb-ség)</b>	World Competitiveness Index 2005	WCI 1 Economic Performance 2005	WCI 2 Government Efficiency 2005	WCI 3 Business Efficiency 2005	WCI 4 Infrastructure 2005
n=GLOBE rész minta		n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,77**</b>	<b>0,55**</b>	<b>0,68**</b>	<b>0,62**</b>	<b>0,75**</b>
Jöv orientáció	<b>0,72**</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,64**</b>	<b>0,62**</b>	<b>0,67**</b>
Teljesítmény orientáció	<b>0,53**</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,52**</b>	0,35*
Hatalmi távolság	<b>-0,55**</b>	<b>-0,49**</b>	<b>-0,59**</b>	<b>-0,49**</b>	-0,37*
Humánorientáció					-0,39*
Rámen sség		-0,30*			
Intézményi kollektívizmus	0,44**		<b>0,50**</b>	0,38*	0,34*
Csoport kollektívizmus					
Nemi egyenl ség					

## World Competitiveness Index 1. - Economic Performance 2005

GLOBE Társadalmi gyakorlat	WCI 1 Economic Performance 2005	WCI 1 3				
		WCI 1-1 Domestic Economy 2005	WCI 1-2 International Trade 2005	WCI 1-3 International Invest- ment 2005	WCI 1-4 Employ- ment 2005	WCI 1-5 Prices 2005
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,59**</b>	<b>0,41**</b>	<b>0,39**</b>		0,38*	
Jöv orientáció	<b>0,46**</b>	0,32*			0,37*	
Teljesítmény orientáció	<b>0,56**</b>				<b>0,57**</b>	
Hatalmi távolság	-0,36*	-0,31*		-0,33*		
Humánorientáció					0,39*	
Rámen sség						
Intézményi kollektívizmus					0,35*	
Csoport kollektívizmus				-0,32*		
Nemi egyenl ség						

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

GLOBE Társadalmi érték	WCI 1 Eco- nomic Perfor- mance 2005	WCI 1- 2 WCI 1 3				
		WCI 1-1 Domestic Economy 2005	WCI 1-2 International Trade 2005	WCI 1-3 International Invest- ment 2005	WCI 1-4 Employ- ment 2005	WCI 1-5 Prices 2005
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Teljesítmény orientáció			-0,36*	-0,32*		<b>0,44**</b>
Intézményi kollektívizmus						
Csoport kollektívizmus	-0,30*		<b>-0,43**</b>	-0,32*		
Jöv orientáció	-0,32*	<b>-0,43**</b>	-0,32*	-0,32*		
Hatalmi távolság	<b>0,46**</b>		<b>0,30**</b>		<b>0,44**</b>	
Nemi egyenl ség						
Bizonytalanság kerülés	-0,36*	<b>-0,40**</b>		<b>-0,40**</b>		
Humánorientáció				0,30*		
Rámen sség	0,30*					

p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

GLOBE Társadalmi gyakorlat - Társadalmi érték (különb-ség)	WCI 1 Economic Perfor- mance 2005	WCI 1 3				
		WCI 1-1 Domestic Economy 2005	WCI 1-2 International Trade 2005	WCI 1-3 International Invest- ment 2005	WCI 1-4 Employ- ment 2005	WCI 1-5 Prices 2005
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,55**</b>	<b>0,46**</b>	0,37*	0,37*	0,33*	
Jöv orientáció	<b>0,46**</b>	<b>0,46**</b>	0,32*	0,35*		
Teljesítmény orientáció	<b>0,49**</b>	0,37*	<b>0,40**</b>	0,36*	<b>0,49**</b>	

Hatalmi távolság	<b>-0,49**</b>	-0,33*			-0,38*	
Humánorientáció					0,34*	
Rámen sség	-0,30*				-0,37*	
Intézményi kollektívizmus						
Csoport kollektívizmus						
Nemi egyenl ség						

p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Ebből a mutatószám-csomagból egyet külön is kiemeltünk és vizsgáltuk az azt alkotó kompozit mutatók és a GLOBE kultúráváltó kapcsolatát:

- WCI 1-1 Domestic Economy 2005

## WCI 1-1 Domestic Economy 2005 - Munkatábla

[illegible][illegible]

GLOBE Társadalmi gyakorlat	WCI 2 Government Efficiency 2005	WCI 2-3 Institutional Framework 2005				
		WCI 2-1 Public Finance 2005	WCI 2-2 Fiscal Policy 2005	WCI 2-3 Institutional Framework 2005	WCI 2-4 Business Legislation 2005	WCI 2-5 Societal Framework 2005
n=GLOBE részminta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,70**</b>	<b>0,41**</b>		<b>0,67**</b>	<b>0,59**</b>	<b>0,71**</b>
Jövő orientáció	<b>0,60**</b>			<b>0,61**</b>	<b>0,54**</b>	<b>0,49**</b>
Teljesítmény orientáció	<b>0,60**</b>	<b>0,41**</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,46**</b>	0,32*
Hatalmi távolság	<b>-0,62**</b>	<b>-0,42**</b>		<b>-0,57**</b>	<b>-0,55**</b>	<b>-0,54**</b>
Humánorientáció			<b>0,47**</b>			
Rámen sség						
Intézményi kollektívizmus	<b>0,45**</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,39**</b>	0,38*		
Csoport kollektívizmus	<b>-0,46**</b>		0,31*	<b>-0,48**</b>	<b>-0,54**</b>	<b>-0,66**</b>
Nemi egyenlőség						

GLOBE Társadalmi érték	WCI 2 Government Efficiency 2005 n=44	WCI 2-3 Institutional Framework 2005					WCI 2-4 Business Legislation 2005 n=44	WCI 2-5 Societal framework 2005 n=44
		WCI 2-1 Public Finance 2005 n=44	WCI 2-2 Fiscal Policy 2005 n=44					
Teljesítmény orientáció		-0,30*						
Intézményi kollektívizmus	<b>-0,49**</b>	<b>-0,52**</b>		<b>-0,41**</b>	<b>-0,39**</b>	-0,37*		
Csoport kollektívizmus								
Jövő orientáció	<b>-0,47**</b>	-0,36*		<b>-0,49**</b>	<b>-0,40**</b>	<b>-0,60**</b>		
Hatalmi távolság	<b>0,40**</b>	<b>0,39**</b>	<b>0,42**</b>					
Nemi egyenlőség			<b>-0,42**</b>					
Bizonytalanság kerülés	<b>-0,53**</b>		0,30*	<b>-0,61**</b>	<b>-0,68**</b>	<b>-0,71**</b>		
Humánorientáció								
Rámenesség			<b>0,40**</b>					

Ebből a mutatószám-csomagból egyet külön is kiemeltünk és vizsgáltuk az azt alkotó kompozit mutatók és a GLOBE kultúráváltó kapcsolatát:

- 95

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat - Társadalmi érték (különbség)</b>	WCI 2 Government Efficiency 2005	WCI 2-1 Public Finance 2005	WCI 2-2 Fiscal Policy 2005	WCI 2-3 Institutional Framework 2005	WCI 2-4 Business Legislation 2005	WCI 2-5 Societal framework 2005
n=GLOBE részminta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,68**</b>	0,30*		<b>0,71**</b>	<b>0,70**</b>	<b>0,75**</b>
Jöv orientáció	<b>0,64**</b>	0,33*		<b>0,64**</b>	<b>0,56**</b>	<b>0,62**</b>
Teljesítmény orientáció	<b>0,56**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,51**</b>	<b>0,45**</b>	
Hatalmi távolság	<b>-0,59**</b>	<b>-0,47**</b>	-0,31*	<b>-0,48**</b>	<b>-0,46**</b>	<b>-0,41**</b>
Humánorientáció			<b>0,41**</b>			
Rámen sség		-0,32*	<b>-0,39**</b>			
Intézményi kollektívizmus	<b>0,50**</b>	<b>0,54**</b>		<b>0,42**</b>	0,35*	
Csoport kollektívizmus						
Nemi egyenl ség						

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

## WCI 2-5 Societal framework 2005 - Munkatábla

	GD P 1995	Socie tal frame work ranks 2005	Just ice fair 2005	Pers onal secu r and priv prop erty 2005	Risk of polit ical inst abili ty 2005	Soci al cohe sion 2005	Inc ome dist rib low 2005	Inc ome dist rib high 2005	Discr imi nation no hand icap 2005	Fem ale parli ament 2005	Fem ale posi tion 2005	Gen der inco me rati o 2005	Har ras men t no dist urb 2005
N=	60	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Hatalmi távolság gyakorlat	0,42 22 0,00 Sig. (2-tailed) 08	0,504 6 0,000 5	* 626 0,0 001	* 12 0,0 35	* 52 0,0 32	* 91 0,0 46	* 919 0,5 530	* 411 0,3 609	* 0,02 59 0,86 75	* 0,5 513 0,0 001	* 0,01 44 0,92 59	* 0,1 141 0,4 609	* 0,2 997 0,0 481
Kollektívizmus 2 Triandis gyakorlat	0,73 97 0,00 Sig. (2-tailed) 00	0,697 9 0,000 0	* 301 0,0 000	* 29 0,0 04	* 39 0,0 00	* 47 0,0 19	* 583 0,0 169	* 636 0,0 015	* 0,24 88 0,10 33	* 0,6 101 0,0 000	* 0,18 00 0,24 23	* 0,1 148 0,4 579	* 0,5 708 0,0 001
Teljesítményorientáció gyakorlat	0,30 12 0,01 Sig. (2-tailed) 94	0,349 1 0,020 2	* 123 0,0 004	* 30 0,0 67	* 05 0,01 62	* 59 0,00 03	* 702 0,6 506	* 286 0,8 537	* 0,09 18 0,55 33	* 0,1 981 0,1 973	* 0,14 42 0,35 03	* 0,2 069 0,1 779	* 0,1 828 0,2 349
Jöv orientáció gyakorlat	0,52 27 0,00 Sig. (2-tailed) 00	0,498 4 0,000 6	* 426 0,0 000	* 01 0,00 02	* 30 0,00 00	* 36 0,00 00	* 334 0,3 881	* 204 0,4 363	* 0,18 15 0,23 83	* 0,3 931 0,0 083	* 0,08 36 0,58 97	* 0,1 638 0,2 880	* 0,3 668 0,0 143
Bizonytalanság kerülés gyakorlat	0,60 29 0,00 Sig. (2-tailed) 00	0,719 6 0,000 0	* 244 0,0 000	* 87 0,00 00	* 58 0,00 00	* 20 0,00 00	* 332 0,1 276	* 932 0,0 534	* 0,41 32 0,00 53	* 0,6 446 0,0 000	* 0,01 20 0,93 82	* 0,0 710 0,6 470	* 0,5 382 0,0 002
Kollektívizmus 1 Intézményi gyakorlat	0,22 70 0,08 Sig. (2-tailed) 11	0,117 4 0,447 9	0,2 577 0,0 912	0,09 67 0,53 22	0,05 86 0,70 55	0,20 97 0,17 19	0,2 049 0,1 821	0,1 575 0,3 072	0,18 27 0,23 51	0,1 803 0,2 416	0,16 73 0,27 77	0,1 654 0,2 832	0,0 400 0,7 964
Asszertivitás gyakorlat	0,08 61 0,51 Sig. (2-tailed) 31	0,040 0 0,796 6	0,0 426 0,7 834	0,03 11 0,84 12	0,02 63 0,86 52	0,01 75 0,91 02	0,1 961 0,2 021	0,1 531 0,3 212	0,06 55 0,67 26	0,0 069 0,9 645	0,04 36 0,77 88	0,1 124 0,4 676	0,0 708 0,6 479
Humánorientáció gyakorlat	0,31 01 0,01 Sig. (2-tailed) 59	0,077 5 0,617 2	0,0 889 0,5 662	0,13 53 0,38 11	0,13 01 0,39 98	0,04 15 0,78 92	0,1 061 0,4 929	0,1 742 0,2 581	0,06 19 0,68 99	0,1 537 0,3 193	0,00 23 0,98 81	0,1 620 0,2 934	0,2 705 0,0 758
Nemi szerepek gyakorlat	0,00 71	- 0,068	- 0,2	- 0,28	- 0,11	- 0,20	- 0,1	0,1 041	- 0,07	0,0 361	0,40 38	0,3 786	- 0,1

		3	159	24	85	16	178		01				267
	0,95	0,659	0,1	0,06	0,44	0,18	0,4	0,5	0,65	0,8	0,00	0,0	0,4
Sig. (2-tailed)	71	5	592	33	37	94	462	013	12	158	66	113	123
Hatalmi távolság érték	0,05	0,122	0,2	0,06	0,09	0,10	0,1	0,1	0,17	0,0	0,14	0,0	0,0
	22	9	412	15	58	85	079	127	96	899	87	884	421
	0,69	0,426	0,1	0,69	0,53	0,48	0,4	0,4	0,24	0,5	0,33	0,5	0,7
Sig. (2-tailed)	21	8	148	16	60	31	855	662	33	618	53	685	863
Kollektívizmus 2 Triandis érték	0,35	0,190	0,4	0,43	0,37	0,37	0,2	0,2	0,06	0,0	0,42	0,2	0,3
	62	5	379	10	46	05	834	548	56	912	02	666	450
	0,00	0,215	0,0	0,00	0,01	0,01	0,0	0,0	0,67	0,5	0,00	0,0	0,0
Sig. (2-tailed)	52	4	029	35	22	33	623	951	21	561	45	802	218
Teljesítményorientáció érték	0,20	0,019	0,3	0,20	0,14	0,25	0,2	0,1	0,22	0,0	0,45	0,0	0,0
	85	1	086	28	62	62	171	788	78	180	32	003	856
	0,11	0,901	0,0	0,18	0,34	0,09	0,1	0,2	0,13	0,9	0,00	0,9	0,5
Sig. (2-tailed)	00	8	415	68	36	32	568	454	70	077	20	984	805
Jöv. orientáció érték	0,60	0,587	0,5	0,47	0,47	0,39	0,4	0,5	0,25	0,5	0,01	0,0	0,4
	77	5	808	38	45	38	018	082	04	311	00	029	805
	0,00	0,000	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,10	0,0	0,94	0,9	0,0
Sig. (2-tailed)	00	0	000	12	11	82	069	004	11	002	84	852	010
Bizonytalanság kerülés érték	0,78	0,717	0,7	0,64	0,67	0,55	0,4	0,5	0,38	0,5	0,29	0,0	0,6
	09	5	592	67	88	07	268	431	26	711	02	090	779
	0,00	0,000	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,01	0,0	0,05	0,9	0,0
Sig. (2-tailed)	00	0	000	00	00	01	039	001	04	001	60	536	000
Kollektívizmus 1 Intézményi érték	0,32	0,384	0,5	0,28	0,31	0,18	0,4	0,4	0,07	0,2	0,18	0,3	0,2
	50	8	082	26	89	80	061	102	87	963	73	462	582
	0,01	0,009	0,0	0,06	0,03	0,22	0,0	0,0	0,61	0,0	0,22	0,0	0,0
Sig. (2-tailed)	13	9	004	31	48	16	062	057	15	508	34	213	906
Asszertivitás érték	0,06	0,085	0,0	0,00	0,01	0,01	0,0	0,0	0,17	0,2	0,06	0,1	0,1
	68	1	526	30	29	14	521	488	13	026	36	663	900
	0,61	0,582	0,7	0,98	0,93	0,94	0,7	0,7	0,26	0,1	0,68	0,2	0,2
Sig. (2-tailed)	21	9	347	46	39	13	371	531	62	872	17	807	168
Humánorientáció érték	0,20	0,104	0,1	0,18	0,17	0,16	0,0	0,1	0,13	0,0	0,02	0,0	0,1
	69	0	575	07	78	29	541	086	62	757	56	505	320
	0,11	0,501	0,3	0,24	0,24	0,29	0,7	0,4	0,37	0,6	0,86	0,7	0,3
Sig. (2-tailed)	27	6	074	06	83	08	270	829	79	254	88	448	930
Nemi szerepek érték	0,34	0,284	0,1	0,12	0,25	0,04	0,0	0,1	0,27	0,2	0,46	0,0	0,2
	98	3	396	66	39	32	166	283	45	673	79	160	795
	0,00	0,061	0,3	0,41	0,09	0,78	0,9	0,4	0,07	0,0	0,00	0,9	0,0
Sig. (2-tailed)	61	5	661	29	63	05	150	067	13	794	14	178	661
GDP 1995	1,00	0,603	0,7	0,68	0,65	0,46	0,3	0,5	0,35	0,3	0,17	0,2	0,6
	00	7	145	79	81	55	876	357	15	580	68	196	478
		0,000	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,02	0,0	0,25	0,1	0,0
Sig. (2-tailed)		0	000	00	00	17	102	002	08	184	67	571	000
Societal framework ranks 2005	0,60	1,000	0,8	0,75	0,75	0,67	0,3	0,4	0,69	0,5	0,43	0,2	0,7
	37	0	189	51	73	11	519	719	57	973	35	311	992
	0,00		0,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,00	0,0	0,00	0,1	0,0
Sig. (2-tailed)	00		000	00	00	00	192	012	00	000	33	313	000
Justice is fair 2005	0,71	0,818	1,0	0,86	0,86	0,77	0,4	0,5	0,44	0,4	0,13	0,0	0,7
	45	9	000	55	55	39	389	033	49	814	03	412	714
	0,00	0,000		0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,00	0,0	0,39	0,7	0,0
Sig. (2-tailed)	00	0		00	00	00	029	005	25	009	92	908	000
Personal secur and priv property 2005	0,68	0,755	0,8	1,00	0,80	0,74	0,5	0,6	0,63	0,2	0,13	0,0	0,8
	79	1	655	00	49	72	564	467	38	529	79	089	862
	0,00	0,000	0,0		0,00	0,00	0,0	0,0	0,00	0,0	0,37	0,9	0,0
Sig. (2-tailed)	00	0	000		00	00	001	000	00	976	19	545	000
Risk of political instability 2005	0,65	0,757	0,8	0,80	1,00	0,85	0,3	0,3	0,47	0,3	0,12	0,1	0,7
	81	3	655	49	00	12	548	697	50	493	07	116	295
	0,00	0,000	0,0	0,00		0,00	0,0	0,0	0,00	0,0	0,43	0,4	0,0
Sig. (2-tailed)	00	0	000	00		00	181	135	11	201	50	706	000
Social cohesion 2005	0,46	0,671	0,7	0,74	0,85	1,00	0,2	0,2	0,43	0,3	0,05	0,0	0,6
	55	1	739	72	12	00	535	427	56	832	63	155	268
	0,00	0,000	0,0	0,00	0,00		0,0	0,1	0,00	0,0	0,71	0,9	0,0
Sig. (2-tailed)	17	0	000	00	00		968	124	31	102	64	204	000
Income distrib low20 2003	0,38	0,351	0,4	0,55	0,35	0,25	1,0	0,9	0,20	0,1	0,04	0,1	0,5
	76	9	389	64	48	35	000	228	28	378	68	295	699
	0,01	0,019	0,0	0,00	0,01	0,09		0,0	0,18	0,3	0,76	0,4	0,0
Sig. (2-tailed)	02	2	029	01	81	68		000	68	724	30	020	001
Income distrib high20 2003	0,53	0,471	0,5	0,64	0,36	0,24	0,9	1,0	0,34	0,1	0,19	0,1	0,6
	57	9	033	67	97	27	228	000	84	916	06	014	592
	0,00	0,001	0,0	0,00	0,01	0,11	0,0		0,02	0,2	0,21	0,5	0,0
Sig. (2-tailed)	02	2	005	00	35	24	000		05	129	53	127	000
Discrimination no handicap 2005	0,35	0,695	0,4	0,63	0,47	0,43	0,2	0,3	1,00	0,2	0,43	0,1	0,7
	15	7	449	38	50	56	028	484	00	079	30	060	350
	0,02	0,000	0,0	0,00	0,00	0,00	0,1	0,0		0,1	0,00	0,4	0,0
Sig. (2-tailed)	08	0	025	00	11	31	868	205		756	33	936	000
Female percent parlament 2005	0,35	0,597	0,4	0,25	0,34	0,38	0,1	0,1	0,20	1,0	0,13	0,0	0,3
	80	3	814	29	93	32	378	916	79	000	98	573	799
	0,01	0,000	0,0	0,09	0,02	0,01	0,3	0,2	0,17		0,36	0,7	0,0
Sig. (2-tailed)	84	0	009	76	01	02	724	129	56		56	118	110
Female position 2003	0,17		0,1	0,13	0,12		0,0		0,43	0,1	1,00	0,3	0,2
	68	0,433	303	79	07	0,05	468	0,1	30	398	00	011	633



		5				63		906					
		0,25	0,003	0,3	0,37	0,43	0,71	0,7	0,2	0,00	0,3	0,0	0,0
	Sig. (2-tailed)	67	3	992	19	50	64	630	153	33	656	470	842
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gender income ratio	0,21	0,231	0,0	0,00	0,11	0,01	0,1	0,1	0,10	0,0	0,30	1,0	0,0
2003	96	1	412	89	16	55	295	014	60	573	11	000	490
	0,15	0,131	0,7	0,95	0,47	0,92	0,4	0,5	0,49	0,7	0,04	0,7	0,7
	Sig. (2-tailed)	71	3	908	45	06	04	020	127	36	118	70	523
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Harrasment no	0,64	0,799	0,7	0,88	0,72	0,62	0,5	0,6	0,73	0,3	0,26	0,0	1,0
disturb 2005	78	2	714	62	95	68	699	592	50	799	33	490	000
	0,00	0,000	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,00	0,0	0,08	0,7	0,7
	Sig. (2-tailed)	00	0	000	00	00	001	000	00	110	42	523	523
		43	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

### World Competitiveness Index 3. – Business Efficiency 2005

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat</b>	WCI 3 Business Efficiency 2005	WCI 3-1 Productivity and Efficiency 2005	WCI 3-2 Labor Market 2005	WCI 3- 3 Finance 2005	WCI 3-4 Management Practices 2005	WCI 3-5 Attitudes and Values 2005
n=GLOBE részminta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,56**</b>	<b>0,51**</b>	0,21*	<b>0,67**</b>	<b>0,54**</b>	0,38*
Jöv orientáció	<b>0,64**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,66**</b>	<b>0,61**</b>	<b>0,52**</b>
Teljesítmény orientáció	<b>0,56**</b>		<b>0,41**</b>	<b>0,50**</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,56**</b>
Hatalmi távolság	<b>-0,57**</b>	<b>-0,50**</b>		<b>-0,62**</b>	<b>-0,62**</b>	<b>-0,49**</b>
Humánorientáció						0,36*
Rámen sség						
Intézményi kollektívizmus	0,36*		0,25*		0,35*	<b>0,43**</b>
Csoport kollektívizmus	<b>-0,45**</b>	<b>-0,57**</b>		<b>-0,67**</b>	<b>-0,56**</b>	
Nemi egyenl ség						

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

<b>GLOBE Társadalmi érték</b>	WCI 3 Business Efficiency 2005	WCI 3-1 Productivity and Efficiency 2005	WCI 3-2 Labor Market 2005	WCI 3- 3 Finance 2005	WCI 3-4 Management Practices 2005	WCI 3-5 Attitudes and Values 2005
n=GLOBE részminta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Teljesítmény orientáció						
Intézményi kollektívizmus	<b>-0,39**</b>			<b>-0,40**</b>	<b>-0,41**</b>	-0,33*
Csoport kollektívizmus				-0,33*		
Jöv orientáció	-0,36*	<b>-0,54**</b>		<b>-0,59**</b>	-0,35*	
Hatalmi távolság						0,34*
Nemi egyenl ség		0,30*				

Bizonytalanság kerülés	<b>-0,56**</b>	<b>-0,70**</b>		<b>-0,72**</b>	<b>-0,57**</b>	-0,34*
Humánorientáció		0,35*			0,31*	
Rámen sség						

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

<b>GLOBE Társadalmi gyakorlat - Társadalmi érték (különbség)</b>	WCI 3 Business Efficiency 2005	WCI 3-1 Productivity and Efficiency 2005	WCI 3-2 Labor Market 2005	WCI 3- 3 Finance 2005	WCI 3-4 Management Practices 2005	WCI 3-5 Attitudes and Values 2005
n=GLOBE részminta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,62**</b>	<b>0,66**</b>		<b>0,79**</b>	<b>0,60**</b>	<b>0,41**</b>
Jöv orientáció	<b>0,62**</b>	<b>0,58**</b>		<b>0,74**</b>	<b>0,58**</b>	<b>0,43**</b>
Teljesítmény orientáció	<b>0,52**</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,54**</b>
Hatalmi távolság	<b>-0,49**</b>	-0,34*	-0,37*	<b>-0,48**</b>	<b>-0,46**</b>	<b>-0,48**</b>
Humánorientáció		-0,30*				
Rámen sség			-0,33*			
Intézményi kollektívizmus	0,38*			0,30*	<b>0,40**</b>	<b>0,40**</b>
Csoport kollektívizmus						
Nemi egyenl ség		-0,31*				

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Ebb l a mutatószám-csomagból kett t külön is kiemeltünk és vizsgáltuk az azt alkotó kompozit mutatók és a HLOBE kultúráváltozóinak kapcsolatát:

- WCI 3-4 Management Practices 2005
- WCI 3-5 Attitudes and Values 2005

### WCI 3-5 Attitudes and Values 2005 - Munkatábla

	Attitudes values ranks 2005	Attitudes globali- zation 2005	Image abroad 2005	National culture open- ness 2005	Flexi- bility adapta- bility 2005	Need social eco- nomic reform 2005	Values support competi- tiveness 2005	Corporate values fit emp- loyees 2005
	44	44	44	44	44	44	44	44
Hatalmi távolság gyakorlat	0,4439 **	-0,4014 **	-0,4646 **	-0,2182	-0,1928	-0,2651	-0,3714 *	-0,5278 **
Sig. (2-tailed)	0,0025	0,0069	0,0015	0,1547	0,2100	0,0820	0,0130	0,0002
Kollektívizmus 2 Triandis gyakorlat	0,2605	-0,1629	-0,4732 **	-0,0120	-0,0001	0,0235	-0,1957	-0,5720 **
Sig. (2-tailed)	0,0877	0,2908	0,0012	0,9384	0,9995	0,8796	0,2030	0,0000
Teljesítményorientáció gyakorlat	-0,5772 **	0,6426 **	0,5989 **	0,2582	0,2967	0,5411 **	0,6261 **	0,5538 **
Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000	0,0000	0,0906	0,0505	0,0001	0,0000	0,0001
Jöv orientáció gyakorlat	-0,5650 **	0,6075 **	0,6572 **	0,2267	0,1714	0,4846 **	0,5164 **	0,7335 **
Sig. (2-tailed)	0,0001	0,0000	0,0000	0,1390	0,2660	0,0009	0,0003	0,0000
Bizonytalanság kerülés gyakorlat	-0,3738 *	0,3932 **	0,6726 **	0,0751	-0,0911	0,1767	0,3150 *	0,6883 **
Sig. (2-tailed)	0,0124	0,0083	0,0000	0,6281	0,5564	0,2511	0,0373	0,0000
Kollektívizmus 1 Intézményi gyakorlat	-0,4353 **	0,5231 **	0,3543 *	0,1351	0,1820	0,4400 **	0,2923	0,4212 **
Sig. (2-tailed)	0,0031	0,0003	0,0183	0,3818	0,2369	0,0028	0,0542	0,0044

Asszertivitás gyakorlat	0,1077	-0,1111	-0,0877	-0,0563	-0,0252	-0,0050	0,0894	-0,0920
Sig. (2-tailed)	0,4864	0,4727	0,5713	0,7166	0,8709	0,9745	0,5639	0,5524
Humánorientáció gyakorlat	-0,3649 *	0,3331 *	0,0929	0,3421 *	0,3714 *	0,2783	0,1980	0,1271
Sig. (2-tailed)	0,0149	0,0272	0,5487	0,0230	0,0131	0,0674	0,1975	0,4111
Nemi szerepek gyakorlat	0,2447	-0,3024 *	-0,2370	0,0060	-0,1139	-0,3784 *	-0,2474	-0,2651
Sig. (2-tailed)	0,1093	0,0460	0,1215	0,9693	0,4617	0,0113	0,1054	0,0820
Hatalmi távolság érték	-0,3021 *	0,3602 *	0,3706 *	0,1487	0,1631	0,3078 *	0,3517 *	0,1671
Sig. (2-tailed)	0,0462	0,0163	0,0133	0,3355	0,2903	0,0421	0,0192	0,2783
Kollektívizmus 2 Triandis érték	0,1912	-0,2676	-0,4509 **	0,0682	0,1121	-0,3158 *	-0,2669	-0,3530 *
Sig. (2-tailed)	0,2137	0,0791	0,0021	0,6599	0,4687	0,0368	0,0799	0,0188
Teljesítményorientáció érték	0,2648	-0,3681 *	-0,3093 *	-0,0986	-0,0831	-0,4215 **	-0,2299	-0,2262
Sig. (2-tailed)	0,0824	0,0140	0,0410	0,5241	0,5918	0,0044	0,1333	0,1399
Jöv. orientáció érték	0,1480	-0,1298	-0,4099 **	0,1074	0,1969	-0,0209	-0,1568	-0,4906 **
Sig. (2-tailed)	0,3376	0,4010	0,0057	0,4876	0,2001	0,8929	0,3095	0,0007
Bizonytalanság kerülés érték	0,3178 *	-0,2256	-0,5167 **	-0,0921	-0,0057	-0,1295	-0,2563	-0,5976 **
Sig. (2-tailed)	0,0356	0,1409	0,0003	0,5520	0,9707	0,4022	0,0931	0,0000
Kollektívizmus 1 Intézményi érték	0,3266 *	-0,3311 *	-0,4252 **	-0,0290	-0,0754	-0,3034 *	-0,3176 *	-0,3953 **
Sig. (2-tailed)	0,0305	0,0281	0,0040	0,8515	0,6266	0,0453	0,0357	0,0079
Asszertivitás érték	-0,1306	0,2398	0,1322	-0,0032	0,0000	0,2570	0,2197	0,0292
Sig. (2-tailed)	0,3983	0,1170	0,3925	0,9834	0,9999	0,0922	0,1518	0,8509
Humánorientáció érték	-0,0630	0,0238	0,0421	-0,0033	-0,0091	0,1378	0,0843	0,1823
Sig. (2-tailed)	0,6847	0,8783	0,7859	0,9830	0,9532	0,3723	0,5865	0,2362
Nemi szerepek érték	0,0356	-0,1323	-0,0340	0,0500	0,0379	-0,2035	-0,0380	0,1094
Sig. (2-tailed)	0,8185	0,3919	0,8266	0,7471	0,8071	0,1853	0,8064	0,4797
GDP 1995	-0,3620	0,3462	0,5490	0,0025	0,0552	0,1799	0,3537	0,6091
Sig. (2-tailed)	0,0171	0,0229	0,0001	0,9873	0,7253	0,2483	0,0200	0,0000
Attitudes values ranks 2005	1,0000	-0,9248	-0,7787	-0,7795	-0,8218	-0,8434	-0,9138	-0,7469
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Attitudes globalization 2005	-0,9248	1,0000	0,7391	0,7068	0,7005	0,8456	0,8677	0,7080
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Image abroad 2005	-0,7787	0,7391	1,0000	0,5016	0,3961	0,6419	0,7424	0,7526
Sig. (2-tailed)		0,0000		0,0005	0,0078	0,0000	0,0000	0,0000
National culture openness 2005	-0,7795	0,7068	0,5016	1,0000	0,7961	0,6922	0,6984	0,3755
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0005		0,0000	0,0000	0,0000	0,0120
Flexibility adaptability 2005	-0,8218	0,7005	0,3961	0,7961	1,0000	0,6878	0,7640	0,3692
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0078	0,0000		0,0000	0,0000	0,0136
Need social economic reform 2005	-0,8434	0,8456	0,6419	0,6922	0,6878	1,0000	0,8288	0,5372
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0002
Values support competitiveness 2005	-0,9138	0,8677	0,7424	0,6984	0,7640	0,8288	1,0000	0,6546
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000
Corporate values fit employees 2005	-0,7469	0,7080	0,7526	0,3755	0,3692	0,5372	0,6546	1,0000
Sig. (2-tailed)		0,0000	0,0000	0,0120	0,0136	0,0002	0,0000	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## World Competitiveness Index 4. – Infrastructure 2005



WCI 4 Infra- structure 2005	WCI 4- 1 Basic Infra- structure 2005	WCI 4 2 Techno- logical Infra- structure	WCI 4-3 Scientific Infra- structure 2005	WCI 4-4 Health and Environ- ment	WCI 4- 5 Educa- tion 2005
--------------------------------------	--	--	--	--	---------------------------------------

	2005			2005		
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,59**</b>	<b>0,59**</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,57**</b>	<b>0,64**</b>	<b>0,44**</b>
Jöv orientáció	<b>0,50**</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,58**</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,47**</b>	0,34*
Teljesítmény orientáció		<b>0,41**</b>	<b>0,48**</b>	0,30*		
Hatalmi távolság	<b>-0,51**</b>	<b>-0,44**</b>	<b>-0,48**</b>	<b>-0,46**</b>	<b>-0,46**</b>	<b>-0,55**</b>
Humánorientáció					-0,32*	
Rámen sség						
Intézményi kollektívizmus			0,32*			
Csoport kollektívizmus	<b>-0,69**</b>	<b>-0,56**</b>	<b>-0,53**</b>	<b>-0,63**</b>	<b>-0,76**</b>	<b>-0,67**</b>
Nemi egyenl ség						

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

GLOBE Társadalmi érték	WCI 4 2			WCI 4-4		
	WCI 4 Infra- structure 2005	WCI 4-1 Basic Infra- structure 2005	Techno- logical Infra- structure 2005	WCI 4-3 Scientific Infra- structure 2005	Health and Environ- ment 2005	WCI 4-5 Educa- tion 2005
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Teljesítmény orientáció				-0,33*		
Intézményi kollektívizmus		-0,34*	<b>-0,48**</b>	<b>-0,57**</b>		<b>-0,49**</b>
Csoport kollektívizmus	-0,32*	<b>-0,43**</b>	-0,33*	<b>-0,44**</b>	-0,31*	
Jöv orientáció	<b>-0,62**</b>	<b>-0,60**</b>	<b>-0,45**</b>	<b>-0,71**</b>	<b>-0,61**</b>	<b>-0,55**</b>
Hatalmi távolság						
Nemi egyenl ség					<b>0,39**</b>	0,32*
Bizonytalanság kerülés	<b>-0,78**</b>	<b>-0,66**</b>	<b>-0,64**</b>	<b>-0,67**</b>	<b>-0,85**</b>	<b>-0,72**</b>
Humánorientáció	0,35*			0,30*	0,36*	0,37*
Rámen sség						

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

GLOBE Társadalmi gyakorlat - Társadalmi érték (különb-ség)	WCI 4 2			WCI 4-4		
	WCI 4 Infra- structure 2005	WCI 4-1 Basic Infra- structure 2005	Techno- logical Infra- structure 2005	WCI 4-3 Scientific Infra- structure 2005	Health and Environ- ment 2005	WCI 4-5 Educa- tion 2005
n=GLOBE rész minta	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44	n=44
Bizonytalanság kerülés	<b>0,75**</b>	<b>0,69**</b>	<b>0,66**</b>	<b>0,69**</b>	<b>0,80**</b>	<b>0,62**</b>
Jöv orientáció	<b>0,67**</b>	<b>0,64**</b>	<b>0,64**</b>	<b>0,71**</b>	<b>0,63**</b>	<b>0,52**</b>
Teljesítmény orientáció	0,35*	<b>0,41**</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,39**</b>		
Hatalmi távolság	-0,37*	-0,38*	<b>-0,42**</b>	<b>-0,37**</b>		-0,34*
Humánorientáció	-0,39*				<b>-0,41**</b>	
Rámen sség						

Intézményi kollektívizmus	0,34*		<b>0,41**</b>	<b>0,44**</b>		0,35*
Csoport kollektívizmus						-0,36*
Nemi egyenlőség					<b>-0,42**</b>	

- az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Yearbook (WCY) World Competitiveness Index (WCI) 2005 teljes mutatószámrendszerének rangszámainak mintázata a GLOBE kulturális klaszterekben – avagy mennyire eltér a különböző kultúrák versenyképességi sikerképlete

© IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2005 (rank)	World Competitiveness Index	1 Economic Performance					2 Government Efficiency					3 Business Efficiency					4 Infrastructure								
		1 Economic Performance	1-1 Domestic Economy	1-2 International Trade	1-3 International Investment	1-4 Employment	1-5 Prices	2 Government Efficiency	2-1 Public Finance	2-2 Fiscal Policy	2-3 Institutional Framework	2-4 Business Legislation	2-5 Societal Framework	3 Business Efficiency	3-1 Productivity & Efficiency	3-2 Labor Market	3-3 Finance	3-4 Management Practices	3-5 Attitudes and Values	4 Infrastructure	4-1 Basic Infrastructure	4-2 Technological Infrastructure	4-3 Scientific Infrastructure	4-4 Health and Environment	4-5 Education
Angol-szász																									
USA	1	1	1	13	1	10	16	16	38	22	13	10	16	3	2	17	1	9	13	1	1	1	22	11	
Canada (E)	5	11	15	31	31	18	6	9	22	25	8	9	9	11	25	13	12	8	9	9	12	6	17	15	2
Australia	9	22	13	54	21	12	14	5	21	19	5	11	3	4	18	15	13	5	3	15	3	20	26	18	10
Ireland	12	6	7	12	5	9	46	10	9	4	7	8	35	10	4	20	20	17	6	31	44	34	27	34	15
New Zeland	16	15	40	38	38	4	11	8	6	21	19	5	8	18	33	19	22	12	14	26	25	32	35	19	19
England	22	14	10	37	4	22	51	27	37	33	29	22	29	26	30	39	7	38	40	25	21	18	12	26	36
South Africa (w)	46	42	54	21	28	59	1	34	30	11	49	44	42	40	52	57	32	24	36	58	51	52	50	57	59
Észak-Európa																									
Denmark	7	31	14	28	48	20	49	4	8	43	2	4	4	7	11	23	5	1	12	5	11	11	13	7	4
Finland	6	32	20	44	32	51	17	3	12	36	3	3	2	9	9	28	9	2	15	4	17	15	7	6	1
Sweden	14	30	22	25	37	36	23	22	27	53	24	19	1	16	10	27	14	10	26	8	28	13	4	8	5
Germán																									
Switzerland	8	19	24	16	13	7	48	7	13	3	6	14	13	14	20	14	3	13	27	2	13	14	5	1	7
Netherlands	13	10	33	9	6	21	28	23	41	49	14	12	15	15	17	11	10	18	18	13	7	7	19	10	13
Austria	17	26	27	10	22	31	42	20	29	50	10	13	14	12	6	33	19	7	24	21	16	30	25	4	18
Germany East	23	23	16	4	56	38	18	35	49	54	38	31	10	36	21	41	25	36	46	11	8	16	3	3	34
Germany West	23	23	16	4	56	38	18	35	49	54	38	31	10	36	21	41	25	36	46	11	8	16	3	3	34
Latin-Európa																									
Switzerland (fr)	8	19	24	16	13	7	48	7	13	3	6	14	13	14	20	14	3	13	27	2	13	14	5	1	7
Israel	25	38	42	43	44	40	21	29	53	30	26	24	39	21	32	29	33	25	11	19	43	10	14	23	6
France	30	9	17	14	2	50	33	45	39	58	36	40	27	45	19	51	27	34	57	17	14	21	9	13	20
Spain	38	25	37	23	7	41	31	30	24	35	28	45	31	48	41	53	17	48	49	33	20	41	39	27	33
Portugal	45	44	60	41	42	32	13	41	46	38	43	38	34	51	54	48	37	53	47	35	41	29	53	35	35
Italy	53	37	35	22	25	52	43	58	56	60	50	49	53	53	39	60	47	55	48	36	57	33	37	29	42
Konfuciánus Ázsia																									
Hongkong	2	4	8	3	3	17	47	1	5	1	17	1	20	1	1	4	2	6	1	20	4	4	38	25	26

Singapore	3	5	12	2	17	11	22	2	28	12	1	2	18	5	7	3	16	19	4	6	2	3	18	16	14
Taiwan	11	18	18	15	39	13	26	19	23	5	20	20	37	6	14	8	6	14	7	18	22	5	10	36	16
Japan	21	21	4	35	9	14	57	40	48	31	25	39	50	35	35	38	28	43	28	3	18	9	2	11	28
South Korea	29	43	32	34	51	8	56	31	14	15	30	34	58	30	42	26	38	26	25	23	23	2	15	33	40
China	31	3	2	11	30	1	44	21	1	9	31	46	33	50	51	6	55	56	38	42	24	38	20	50	55
<b>Dél-Kelet Ázsia</b>																									
Thailand	27	7	44	18	45	2	7	14	18	2	11	27	30	28	56	5	46	27	16	47	38	45	56	46	46
Malaysia	28	8	36	6	49	6	4	26	44	16	18	30	45	25	44	12	35	28	21	34	36	22	44	39	37
India	39	12	21	48	20	19	2	39	51	7	33	48	49	23	45	2	30	39	17	54	40	43	30	58	58
Philippines	49	41	58	51	57	25	5	47	57	14	54	50	24	38	58	1	50	30	31	55	60	36	58	55	53
Indonesia	59	60	57	46	60	54	52	53	32	6	56	59	55	59	60	46	53	59	53	60	54	60	47	60	60
<b>Arab (isz-lám)</b>																									
Turkey	48	53	19	17	26	42	58	51	59	42	46	28	46	27	28	31	44	31	19	51	52	53	55	45	49
<b>Törzsi-Afrika</b>																									
South Africa (b)	46	42	54	21	28	59	1	34	30	11	49	44	42	40	52	57	32	24	36	58	51	52	50	57	59
<b>Latin-America</b>																									
Colombia	47	54	59	59	41	56	8	43	52	29	41	36	43	43	48	30	45	29	43	49	49	54	49	37	51
Brazil	51	33	47	42	29	27	34	57	47	39	59	53	52	31	46	10	52	20	22	52	48	51	51	48	52
Mexico	56	46	53	49	50	26	32	48	20	27	51	52	57	54	55	42	57	51	51	59	56	59	60	53	56
Argentina	58	29	31	39	54	29	9	59	60	44	57	56	59	60	50	58	60	58	59	48	37	50	59	40	47
Venezuela	60	59	6	58	55	43	59	60	54	20	60	60	60	57	27	59	58	52	60	56	50	57	54	49	54
<b>Kelet-Európa</b>																									
Hungary	37	50	50	36	24	39	53	38	45	47	45	17	28	33	31	21	36	35	35	29	26	35	36	42	12
Greece	50	49	48	26	43	55	38	52	58	48	48	43	38	49	38	56	39	49	45	37	34	48	45	31	31
Slovenia	52	39	52	19	59	35	15	49	17	52	47	55	36	52	53	47	48	47	54	38	32	40	41	41	38
Russia	54	57	30	7	33	46	60	46	3	18	52	58	54	55	47	49	59	54	52	46	55	55	21	59	27
Poland	57	55	46	20	46	58	25	56	42	46	55	57	51	58	43	44	54	60	56	50	42	56	46	52	41
Slovak Republic	40	56	41	24	23	57	55	17	19	24	21	15	25	37	24	37	41	45	32	41	39	42	52	38	43
Romania	55	47	34	53	12	33	54	55	10	40	53	54	56	56	49	43	56	57	55	53	47	58	57	51	44

- A Human Development Index kompozit mutatóinak és a GLOBE kultúra változóknak a korrelációi (munaktábla)

N = 60	Life Expectancy	Adult Literacy Rate	Combined Gross Enrollment Ratio	Real GDP per capita	Adjust-ed real GDP per capita	Life Expectancy index	Educa-tion index	GDP index	HDI value	HDI rank (Kendall's tau b)	HDI rank (Spearman's rho)
Hatalmi távolság gyakorlat	-0,05 0,69 48	-0,09 0,49 30	-0,09 0,50 59	0,01 0,94 59	-0,02 0,88 17	-0,05 0,69 97	-0,10 0,46 97	-0,02 0,88 06	-0,05 0,70 08	-0,05 0,55 31	-0,09 0,49 27
Kollektívizmus 2 Triandis gyakorlat	-0,27 * 0,03 58	-0,15 0,25 13	-0,33 * 0,01 13	-0,26 * 0,04 78	-0,20 0,12 20	-0,27 * 0,03 65	-0,22 0,08 90	-0,20 0,12 18	-0,25 0,05 57	-0,21 * 0,01 56	-0,30 * 0,02 15
Teljesítményorientáció gyakorlat	-0,20 0,12 94	-0,08 0,53 02	-0,16 0,21 03	-0,21 0,10 93	-0,21 0,10 10	-0,20 0,12 69	-0,12 0,37 63	-0,21 0,10 12	-0,21 0,11 14	-0,11 0,22 31	-0,16 0,22 35
Jöv orientáció gyakorlat	-0,07 0,61 97	0,00 0,99 39	0,02 0,89 24	0,01 0,93 82	-0,02 0,89 30	-0,07 0,61 55	0,01 0,96 62	-0,02 0,89 41	-0,03 0,83 92	-0,01 0,88 34	-0,02 0,88 44
Bizonytalanság kerülés gyakorlat	0,11 0,42 23	0,14 0,29 41	0,09 0,47 45	0,04 0,77 87	-0,06 0,64 94	0,10 0,42 56	0,13 0,31 12	-0,06 0,65 00	0,03 0,81 69	0,05 0,56 16	0,08 0,55 30

Kollektívizmus 1 Intézményi gyakorlat	-0,12 0,34 36	-0,08 0,55 17	0,01 0,91 19	-0,07 0,57 51	-0,11 0,40 85	-0,13 0,34 02	-0,05 0,69 18	-0,11 0,40 98	-0,11 0,40 07	-0,06 0,47 11	-0,10 0,45 63
Sig. (2-tailed)											
Asszertivitás gyakorlat	-0,01 0,95 54	-0,04 0,75 19	-0,03 0,79 20	-0,05 0,71 62	-0,03 0,81 68	-0,01 0,95 93	-0,04 0,75 31	-0,03 0,81 68	-0,03 0,81 99	-0,01 0,93 39	0,00 0,99 90
Sig. (2-tailed)											
Humánorientáció gyakorlat	-0,19 0,13 63	-0,21 0,09 94	-0,27 * 0,03 89	-0,15 0,23 88	-0,14 0,29 22	-0,20 0,13 50	-0,25 0,05 42	-0,14 0,29 26	-0,20 0,12 50	-0,07 0,44 78	-0,10 0,44 21
Sig. (2-tailed)											
Nemi szerepek gyakorlat	0,13 0,33 22	-0,09 0,47 53	-0,02 0,86 13	0,18 0,15 82	0,07 0,57 53	0,13 0,33 27	-0,08 0,55 14	0,07 0,57 55	0,05 0,67 94	0,03 0,73 53	0,04 0,73 81
Sig. (2-tailed)											
Hatalmi távolság érték	-0,07 0,57 90	-0,11 0,39 52	-0,21 0,10 57	-0,18 0,17 43	-0,28 * 0,03 07	-0,07 0,57 43	-0,16 0,23 68	-0,28 * 0,03 07	-0,22 0,08 80	-0,16 0,06 91	-0,23 0,07 42
Sig. (2-tailed)											
Kollektívizmus 2 Triandis érték	-0,11 0,38 16	-0,22 0,08 76	0,01 0,95 68	-0,05 0,69 69	0,01 0,93 98	-0,11 0,38 33	-0,16 0,22 00	0,01 0,93 97	-0,07 0,59 81	-0,03 0,77 41	-0,03 0,79 48
Sig. (2-tailed)											
Teljesítményorientáció érték	-0,16 0,22 44	-0,17 0,19 40	-0,04 0,76 28	-0,08 0,52 97	-0,13 0,32 66	-0,16 0,22 62	-0,14 0,28 90	-0,13 0,32 65	-0,15 0,23 97	-0,06 0,47 11	-0,09 0,49 58
Sig. (2-tailed)											
Jöv. orientáció érték	-0,34 * 0,00 87	-0,34 * 0,00 71	-0,26 * 0,04 80	-0,23 0,07 50	-0,16 0,21 75	-0,34 * 0,00 89	-0,34 * 0,00 77	-0,16 0,21 77	-0,28 * 0,03 30	-0,20 * 0,02 78	-0,29 * 0,02 28
Sig. (2-tailed)											
Bizonytalanság kerülés érték	-0,18 0,16 49	-0,29 * 0,02 73	-0,30 * 0,02 06	-0,18 0,16 99	-0,17 0,19 12	-0,18 0,16 73	-0,31 * 0,01 52	-0,17 0,19 11	-0,23 0,07 51	-0,20 * 0,02 60	-0,27 * 0,03 94
Sig. (2-tailed)											
Kollektívizmus 1 Intézményi érték	-0,15 0,24 17	-0,06 0,66 25	-0,09 0,51 72	-0,17 0,18 67	-0,03 0,79 75	-0,15 0,24 60	-0,07 0,58 61	-0,03 0,79 62	-0,08 0,54 78	-0,09 0,29 85	-0,14 0,28 67
Sig. (2-tailed)											
Asszertivitás érték	0,26 3 0,04	0,29 9 0,02	0,42 * 0 0,00	0,22 9 0,07	0,34 * 9 0,00	0,26 4 0,04	0,36 * 4 0,00	0,34 * 9 0,00	0,37 * 0 0,00	0,19 6 0,02	0,28 6 0,02
Sig. (2-tailed)											
Humánorientáció érték	0,18 0,16 44	0,13 0,32 97	0,23 0,07 39	0,18 0,15 85	0,25 0,05 17	0,18 0,16 45	0,18 0,09 09	0,25 0,05 16	0,24 0,06 38	0,23 * 0,01 09	0,33 * 0,00 92
Sig. (2-tailed)											
Nemi szerepek érték	0,08 0,53 13	0,12 0,37 03	0,17 0,20 48	0,10 0,46 89	0,17 0,19 89	0,08 0,53 30	0,14 0,27 23	0,17 0,19 93	0,16 0,22 95	0,09 0,31 05	0,14 0,28 01
Sig. (2-tailed)											

## 9. IRODALOMJEGYZÉK

- Argyris, Chris (1992): On Organizational Learning, Blackwell.
- Ashkanasy, N.M.-Mayfield, M.-Trevor-Roberts, E. (2000): Future Orientation. Chapter in GLOBE monography. Manuscript
- Bakacsi, Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning *in: Makó, Csaba – Warhurst, Chris (eds.): The Management and Organisation of Firm in the Global Context. Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences. pp. 111-118. (ISBN 963-5515-0946)*
- Bakacsi Gy. (2003b): The Influence of National Culture on Economic Development. In: Specializare, Integrare și Dezvoltare (Specialization, Integration and Development). International Symposium. Section: Management. Cluj-Napoca, Romania, 14-15 November 2003. pp: 11-23. (ISBN 973-86547-4-2)
- Bakacsi Gyula – Takács Sándor (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, (XXIX. évf.) 2. szám, pp: 15-22.
- Bakacsi Gyula: (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest



- Bakacsi Gyula: Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. in: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Jubileumi tudományos ülésszak 1998. október 1-3., BKE, Budapest, 1998, 3. kötet, 2162-2172. old.
- Bakacsi, Gy (2002): Changing cultures in the mirror of GLOBE research. In: Changing Values – Forming New Societies (ed: Nováky, E. – Gáspár, T. – Tyukodi, G). Proceedings of the Budapest Futures Course, held 25th August – 1st of September, 2001, Future Studies Center BUESPA, Budapest.
- Bakacsi, Gy (2003): Vállalati kultúra fejlesztése. El adás az „Új kihívások új üzleti környezetben – stratégiai partnerség és EU csatlakozás” IIR konferencián, 2003. április 16-a, Budapest.
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. et al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Business, Vol. 37., No. 1, pp. 69-80.
- Bakacsi, Gy. (2003a): Vállalati kultúra fejlesztése. El adás az „Új kihívások új üzleti környezetben – stratégiai partnerség és EU csatlakozás” IIR konferencián, 2003. április 16-a, Budapest.
- Bem, D.J. (1970): Beliefs, Attitudes, and Human Affairs. Brooks/Cole Publishing Co., Belmont, CA.
- Branyiczki Imre: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle, 1989/1
- Child, J. (1981): Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organisation. In: Cummings (ed): Research in Organizational Behavior, pp. 305-356.
- Cyert, R. – March, J. (1963): A behavioral theory of the firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Granato, J. – Inglehart, R. – Leblang, D. (1996b): The Effect of Cultural Values on Economic Development: Theory, Hypotheses, and Some Empirical Tests. American Journal of Political Science, Vol. 40., No. 3. (August), pp. 607-631.
- Granato, J. – Inglehart, R. – Leblang, D. (1996b): Cultural Values, Stable Democracy, and Economic Development: A Reply. American Journal of Political Science, Vol. 40., No. 3. (August), pp. 680-696.
- Gupta, V. - Hanges, P. - Dorfman, P (2002). Cultural clusters: methodology and findings. Journal of World Business, Vol. 37., No. 1, pp. 11-15.
- Haire, M. - Ghiselli, E. - Porter, L. (1966): Managerial Thinking: An International Study. New York: Wiley.
- Herskovits, M.J (1940): Man and His Works,
- Hickson, J. D. - Pugh S. D. (1995): Management Worldwide - The Impact of Societal Culture on Organizations Around the Globe. Penguin Books
- Hofmeister Ágnes - Bauer András: A magyar marketing vezetői helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány, 1995/6
- Hofstede, G. (1980): Cultures' Consequences - International Differences in Work-Related Values. SAGE Publications
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucian connection: From cultural roots to economic growth. Organization Dynamics, Vol. 16, No. 1., pp. 4-21.

- Hofstede, G. (1994): Cultures and Organizations - Software of the Mind. HarperCollins Publishers, London
- Hofstede, Geert (1995): Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA., 1995
- Hofstede, Geert (1980): Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad? Organisational Dynamics, Summer, 1980
- House, R. – Javidan, M. – Hanges, P. – Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across globe: an introduction to project GLOBE. Journal of World Business 37. pp.3-10
- House, R. J. - Hanges, P.J. - Ruiz-Quintanilla, S. A. - Dorfman, P.W. - Javidan, M. - Dickson, M.W. - Gupta, V. – Bakacsi Gyula et al.: Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: Mobley, W. H. - Gessner, M. J. & Arnold, V. (Editors.). Advances in Global Leadership, JAI Press, Stamford, CN, 1999, pp: 171-233.
- Huntington, S.P. (1993): The Clash Of Civilizations. Foreign Affairs. Vol. 72, No. 3 (Summer), pp. 22-28.
- Huntington, S.P. (2001): A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Inglehardt, R. (1997): Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 societies. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Kanter, R.M. (1991): Transcending business boundaries: 12,000 world managers view change. Harvard Business Review. May/June
- Kiezun, W. (1991): management in socialist countries: USSR and Central-Europe. DeGruyter.
- Kluckhohn, C.(1951): The Study of Culture. Stanford University Press.
- Kluckhohn, F.R. – Strodtbeck, F.L. (1961): Variations on value orientations. Harper Colins, New York, NY.
- Kroeber, A.L. – Kluckhohn, C. (1952): A Critical Review of Concepts and Definitions. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Markóczy L. (1993): Managerial and Organizational Learning in Hungarian-Western Mixed Management Organizations. The International Journal of Human Resource Management, May 1993, pp. 277-304.
- Markóczy L. (1993): Managerial and Organizational Learning in Hungarian-Western
- Martin, J.-Siehl, C. (1983): Organisational culture and counter-culture: an uneasy symbiosis. Organisational Dynamics, 12/2 (Autumn), pp. 52-64.
- McClelland, Atkinson Clark és Lowell (1953): The achievement motive. Appleton-Century-Crofts, New York, NY
- McClelland, D.C. (1961): The achieving society. Ven Nostrand Reinhold, New York, NY.
- McClelland, D.C. (1985): Human motivation. Scott-Foresman, Glenview, IL.
- Mulder, M. (1971): Power equalization through participation. Administrative Science Quarterly, Vol. 16., pp. 31-38.

- Nemes Ferenc: A szervezeti szocializáció mint kultúra elsajátítási folyamat, Vezetéstudomány, 1988/7
- Nováky, E.-Hideg, E.-Kappeter, I (1994): Future Orientation in Hungarian Society. Futures, Vol.26, No. 7., pp. 759-770.
- Ouchi, W.G. (1981): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Portes, A. - Zhou, M. (1994): Should Immigrants Assimilate?, Public Interest, Washington, Summer
- Poór József: Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban, Vezetéstudomány, 1995/9
- Putnam, R.D. (1993): Making democracy work. Princeton, University Press, Princeton, NJ.
- Ronen, S. - Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3.
- Ronen, S. (1986): Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, New York. Country Convergence and Divergence, pp. 235-267.
- Samovar, L.A. – Porter, R.E. (1976): Intercultural communication: A reader. (2nd ed.), Wadsworth, Belmont, CA.
- Schein, E.G. (1985.): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider, B. (ed.) (1990): Organizational climate and culture, Jossey-Bass, San Francisco
- 1. Smith, H. (1992): Essays on World Religion. Paragon House, New York
- Smith, B.P. –Dugan, S. Trompenaars, F. (1996): National cultures and the values of organizational employees. Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.3. pp. 231-263.
- Smith, B.P. et al.(1997): Leadership in Europe: - Euro management or the footprint of history? European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.6, No4., pp. 375-386.
- Triandis, H.C.(1972): The Analysis of Subjective Culture, New York, Wiley, 1972
- Triandis, H.C. (1995): Individualism and Collectivism. Westview Press, Boulder, CO.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1997): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése, Budapest, Akadémiai Könyvkiadó, 1986
- Varga Károly: Szervezeti kultúránk koordinátái, Ergonómia, 1983/3.

# MELLÉKLETEK

## 2. SZÁMÚ MELLÉKLET: A WORLD VALUES SURVEYS-BEN RÉSZTVEV ORSZÁGOK LISTÁJA)

Anglia (Britain)	Franciaország	Nigéria
Argentína	Hollandia	Norvégia
Ausztria	India	Olaszország
Belarus	Írország	Oroszország
Belgium	Izland	Portugália
Brazília	Japán	Románia
Bulgária	Kanada	Spanyolország
Chile	Kína	Svájc
<b>Csehszlovákia</b>	Lengyelország	Svédország
Dánia	Lettország	Szlovénia
Dél-Afrika	Litvánia	Törökország
Dél-Korea	Magyarország	USA
Észak-Írország	Mexikó	Moszkva
Észtország	Kelet-Németország	
Finnország	Nyugat-Németország	

## 3. SZÁMÚ MELLÉKLET: A GLOBE KUTATÁSBAN RÉSZTVEV ORSZÁGOK LISTÁJA

Albánia	Guatemala	Németország (Kelet) <sup>56</sup>
Anglia	Hollandia	Németország
Argentína	Hong-Kong	(Nyugat) <sup>57</sup>
Ausztrália	India	Nigéria
Ausztria	Indonézia	Olaszország
Bolívia	Irán	Oroszország
Brazília	Írország	Portugália
Columbia	Izrael	Singapore
Costa Rica	Japán	Spanyolország
Cseh Köztársaság	Kanada (Angolfon	Svájc
Dánia	népesség)	Svájc (frankofon
Dél-Afrika (fehér	Katar	népesség)
népesség)	Kazahsztán	Svédország
Dél-Afrika (fekete	Kína	Szlovénia
népesség)	Korea (Dél-)	Taivan
Ecuador	Kuwait	Thaiföld
Egyiptom	Lengyelország	Törökország
El Salvador	Magyarország	Új-Zéland
Finnország	Malaysia	USA
Franciaország	Marokkó	Venezuela
Fülöp szigetek	Mexikó	Zambia
Görögország	Namíbia	Zimbabwe
Grúzia		

<sup>56</sup> A jelenlegi Németország valamikori NDK-hoz tartozó része.

<sup>57</sup> A jelenlegi Németország valamikori NSZK-hoz tartozó része.

#### 4. SZÁMÚ MELLÉKLET: A GLOBE ÉS A WORLD VALUES SURVEY-BEN EGYARÁNT REPRESENTÁLT ORSZÁGOK LISTÁJA<sup>58</sup>

1. Anglia
2. Argentína
3. Ausztria
4. Brazília
5. **Csehszlovákia / Cseh Köztársaság**
6. Dánia
7. Dél-Afrika
8. Finnország
9. Franciaország
10. Hollandia
11. India
12. Írország
13. Japán
14. Kanada
15. Kína
16. Lengyelország
17. Magyarország
18. Mexikó
19. Kelet-Németország
20. Nyugat-Németország
21. Nigéria
22. Olaszország
23. Oroszország
24. Portugália
25. Spanyolország
26. Svájc
27. Svédország
28. Szlovénia
29. Törökország
30. USA

---

<sup>58</sup> Megjegyzések:

- Miután a Cseh Köztársaságra vonatkozó adatokat a GLOBE kutatás statisztikai elemzései során mellőzték, az átfedés ellenére a cseh adatok az átfedő minta elemzéséből is kimaradtak.
- Az Inglehart kutatásban hivatalos elnevezéssel Britain (Gallup-London) szerepel, ennek eredményeit a Globe-féle Angliával (England) azonosítottuk.
- Az Inglehart kutatásban szereplő Dél-Afrika (South-Africa) adatait mind a GLOBE kutatás Dél-Afrika (fehér népesség), mind a Dél-Afrika (fekete népesség) adatsorával párba állítottuk.
- Az Inglehart kutatásban szereplő Kanada adatait a GLOBE Canada – English speaking részmin-tájával vetettük össze.
- Az Inglehart kutatásban szereplő Switzerland adatait mind a GLOBE kutatás Svájc, mind a Svájc (frankofon népesség) adatsorával párba állítottuk.

#### 4. SZÁMÚ MELLÉKLET: A HOFSTEDE KUTATÁS NÉGY KULTÚRAVÁLTOZÓJÁNAK ÉRTÉKEI

(FORRÁS: HOFSTEDE: CULTURES AND ORGANIZATIONS: SOFTWARE OF THE MIND. LONDON, HARPERCOLLINS PUBLISHERS, 1994.)

##### *A hatalmi távolság dimenzió pontszámai*

Hatalmi távolság index			
Malaysia	104	Irán	58
Guatemala	95	Taiwan	58
Panama	95	Spanyolország	57
Fülöp-szigetek	94	Pakisztán	55
Mexikó	81	Japán	54
Venezuela	81	Olaszország	50
Arab országok	80	Argentína	49
Equador	78	Dél-Afrika	49
Indonézia	78	Jamaica	45
India	77	USA	40
Nyugat-Afrika	77	Kanada	39
Jugoszlávia	76	Hollandia	38
Szingapúr	74	Ausztrália	36
Brazília	69	Costa-Rica	35
Franciaország	68	NSZK	35
Hong-Kong	68	Anglia	35
Kolumbia	67	Svájc	34
Salvador	66	Finnország	33
Törökország	66	Norvégia	31
Belgium	65	Svédország	31
Kelet-Afrika	64	Írország	28
Peru	64	Új-Zéland	22
Thaiföld	64	Dánia	18
Chile	63	Izrael	13
Portugália	63	Ausztria	11
Uruguay	61		
Görögország	60		
Dél-Korea	60		
104=nagy hatalmi távolság, 0=kis hatalmi távolság			

Forrás: (Hofstede, 1994)



*A bizonytalanságkerülés dimenzió pontszámai*

Bizonytalanságkerülés			
Görögország	112	Equador	67
Portugália	104	NSZK	65
Guatemala	101	Thaiföld	64
Uruguay	100	Finnország	59
Belgium	94	Irán	59
Salvador	94	Svájc	58
Japán	92	Nyugat-Afrika	54
Jugoszlávia	88	Kanada	53
Peru	87	Kelet-Afrika	52
Franciaország	86	Ausztrália	51
Spanyolország	86	Norvégia	50
Argentína	86	Új-Zéland	49
Chile	86	Dél-Afrika	49
Costa-Rica	86	Hollandia	48
Panama	86	Indonézia	48
Törökország	85	USA	46
Dél-Korea	85	Fülöp-szigetek	44
Mexikó	82	India	40
Izrael	81	Malaysia	36
Kolumbia	80	Anglia	35
Brazília	76	Írország	35
Venezuela	76	Svédország	29
Olaszország	75	Hong-Kong	29
Ausztria	70	Dánia	23
Pakisztán	70	Jamaica	13
Taiwan	69	Szingapúr	8
Arab országok	68		

Forrás: (Hofstede, 1994)

*Az individualizmus-kollektívizmus dimenzió pontszámai*

Individualizmus-kollektívizmus			
USA	91	Törökország	37
Ausztrália	90	Uruguay	36
Anglia	89	Görögország	35
Hollandia	80	Fülöp-szigetek	32
Kanada	80	Mexikó	30
Új-Zéland	79	Kelet-Afrika	27
Olaszország	76	Portugália	27
Belgium	75	Jugoszlávia	27
Dánia	74	Malaysia	26
Franciaország	71	Hong-Kong	25
Svédország	71	Chile	23
Írország	70	Nyugat-Afrika	20
Norvégia	69	Szingapúr	20
Svájc	68	Thaiföld	20
NSZK	67	Salvador	19
Dél-Afrika	65	Dél-Korea	18
Finnország	63	Taiwan	17
Ausztria	55	Peru	16
Izrael	54	Costa-Rica	15
Spanyolország	51	Indonézia	14
India	48	Pakisztán	14
Argentína	46	Kolumbia	13
Japán	46	Venezuela	12
Irán	41	Panama	11
Jamaica	39	Equador	8
Arab országok	38	Guatemala	6
Brazília	38		
100=er sen individualista, 0=er sen kollektivista			

Forrás: (Hofstede, 1994)

*A férfias-n és értékek dimenzió pontszámai*

Férfias-n és értékek			
Japán	95	Szingapúr	48
Ausztria	79	Izrael	47
Venezuela	73	Indonézia	46
Olaszország	70	Nyugat-Afrika	46
Svájc	70	Taiwan	45
Mexikó	69	Törökország	45
Írország	68	Panama	44
Jamaica	68	Irán	43
Anglia	66	Franciaország	42
NSZK	66	Peru	42
Fülöp-szigetek	64	Spanyolország	42
Kolumbia	64	Kelet-Afrika	41
Dél-Afrika	63	Salvador	40
Equador	63	Dél-Korea	39
USA	62	Uruguay	38
Ausztrália	61	Guatemala	37
Új-Zéland	58	Thaiföld	34
Görögország	57	Portugália	31
Hong-Kong	57	Chile	28
Argentína	56	Finnország	26
India	56	Costa-Rica	21
Belgium	54	Jugoszlávia	21
Arab országok	53	Dánia	16
Kanada	52	Hollandia	14
Malaysia	50	Norvégia	8
Pakisztán	50	Svédország	5
Brazília	49		
100=férfias, 0=n és			

Forrás: (Hofstede, 1994)

**4. SZÁMÚ MELLÉKLET: A GLOBE KUTATÁS NEMZETIKULTÚRA-DIMENZIÓI, ÉS A HOZZÁJUK TARTOZÓ KÉRDÉSEK. <sup>59</sup> A VÁLASZOKAT MINDEGYIK KÉRDÉSNÉL 1-T L 7-IG TERJED LIKERT-SKÁLÁN KELL MEGJELÖLNI.**

<i><b>Bizonytalanságkerülés</b></i>	
<b>Leíró változók - ahogy a dolgok vannak:</b>	<b>Normatív változók - ahogy a dolgoknak lenniük kéne</b>
Magas érték = erős bizonytalanságkerülés	Magas érték = erős bizonytalanságkerülés igénye
<i><b>Kérdések</b></i>	<i><b>Kérdések</b></i>
Ÿ Ebben a társadalomban a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és innováció rovására is. (r)	Ÿ Úgy vélem, a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kéne lenni, még a kísérletezés és innováció rovására is. (r)
1=Erősen egyetértek	1=Erősen egyetértek
4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e	4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e
7=Erősen nem értek egyet	7=Erősen nem értek egyet
Ÿ Ebben a társadalomban az emberek erősen strukturált életet élnek, kevés váratlan esemény merül fel. (r)	Ÿ Úgy vélem, akinek az élete erősen strukturált és kevés váratlan dologgal szembesül (r)
1=Erősen egyetértek	1=sokat köszönhet ennek
4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e	7=sokat veszít ezzel
7=Erősen nem értek egyet	
Ÿ Ebben a társadalomban a társadalmi elvárások és elírások részletekbe menően lefektetettek, így az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.(r)	Ÿ Úgy vélem a társadalmi elvárásoknak és elírásoknak részletekbe menően lefektetetteknek kellene lenni, hogy az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.(r)
1=Erősen egyetértek	1=Erősen egyetértek
4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e	4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e
7=Erősen nem értek egyet	7=Erősen nem értek egyet
Ÿ Ebben a társadalomban kidolgozott szabályok és törvények vannak (r)	Ÿ Úgy vélem, a társadalomnak kidolgozott szabályokkal és törvényekkel kellene rendelkezni (r)
1=szinte minden helyzetre	1=szinte minden helyzetre
4=néhány helyzetre	4=néhány helyzetre
7=nagyon kevés helyzetre	7=nagyon kevés helyzetre
	Ÿ Úgy gondolom, hogy ebben a társadalomban a vezetőknek (r)
	1=a célok elérésének módjáról részletes instrukciókat kellene adni beosztottaiknak
	7=a célok elérésében szabadságot kellene engedni beosztottaiknak

<sup>59</sup> Néhány kérdésnél a skálákat megfordították, ezeket a táblázatokban (r)-rel jelöltük (reversly coded).

<i><b>Nemek egyenlősége (férfi-női orientáció)</b></i>	
Magas érték = női orientáció; közepes = egyenlő szerepek; alacsony = férfi orientáció	Magas érték = női orientáció; közepes = egyenlő szerepek; alacsony = férfi orientáció igénye
<i><b>Kérdések</b></i> Ő Ebben a társadalomban a fiúkat inkább serkentik a továbbtanulásra, mint a lányokat 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet	<i><b>Kérdések</b></i> Ő Ebben a társadalomban a fiúkat inkább kellene továbbtanulásra serkenteni, mint a lányokat 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet
Ő Ebben a társadalomban nagyobb hangsúlyt fektetnek olyan testnevelési programokra, amelyek 1=fiúknak való 7=lányoknak való	Ő Úgy vélem, nagyobb hangsúlyt kellene fektetni olyan testnevelési programokra, amelyek 1=fiúknak való 7=lányoknak való
Ő Ebben a társadalomban rosszabbnak tekintik, ha egy fiú vall kudarcot az iskolában, mintha egy lány vallana kudarcot az iskolában. 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet	Ő Úgy gondolom, hogy ez a társadalom hatékonyabban lenne vezetve, ha (r) 1=jelenleginél több nő lenne vezet pozícióban 4=körülbelül ugyanannyi nő lenne vezet pozícióban, mint jelenleg 7=a jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezet pozícióban
Ő Ebben a társadalomban az emberek általában 1=edzettek 7=nem edzettek	Ő Úgy gondolom, hogy rosszabbnak kéne tekinteni, ha egy fiú vall kudarcot az iskolában, mintha egy lány vallana kudarcot az iskolában. 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet
Ő Ebben a társadalomban kinek van nagyobb esélye magasabb pozícióba kerülni? 1=Férfiaknak 4=Férfiaknak és nőknek egyforma esélye van 7=Nőknek	Ő Úgy gondolom, hogy a vezet pozíciók elérésének lehetősége inkább adott kellene, hogy legyen 1=Férfiaknak 4=Férfiaknak és nőknek egyformán 7=Nőknek

<b><i>Agresszivitás</i></b>	
Magas érték = kevés agresszivitás	Magas érték = kevés agresszivitás igénye
<b><i>Kérdések</i></b>	<b><i>Kérdések</i></b>
ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában	ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kéne bátorítani, hogy
1=agresszívek	1=agresszívek legyenek
7=nem agresszívek	7=ne legyenek agresszívek
ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában	ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kéne bátorítani, hogy
1=rámen sek	1=rámen sek legyenek
7=nem rámen sek	7=ne legyenek rámen sek
ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában	ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kéne bátorítani, hogy
1=dominánsak	1=dominánsak legyenek
7=nem dominánsak	7=ne legyenek dominánsak
ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában	ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kéne bátorítani, hogy
1=kemények	1=kemények legyenek
7=tapintatosak	7=tapintatosak legyenek

<b><i>Jöv orientáció</i></b>	
<p>Magas érték = hosszú távú szemlélet</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a sikerhez vezet út (r) 1=el re tervezés 7=elfogadni az eseményeket, ahogy történnek</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban az elfogadott norma (r) 1=a jöv re vonatkozó tervezés 7=a status quo elfogadása</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a társadalmi összejövetelek (r) 1=el re jól meg vannak tervezve (minimum 2 héttel el re) 7=spontánok (legfeljebb egy órával el re tervezettek)</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a legtöbb ember 1=inkább a jelennek, mint a jöv nek él 7=inkább a jöv nek, mint a jelennek él</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban az emberek nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy 1=a jelenlegi problémákat megoldják 7=terveket készítsenek el re</p>	<p>Magas érték = hosszú távú szemlélet igénye</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Úgy vélem, a sikeres embernek (r) 1=el rekellene tervezni 7=el kellene fogadni az eseményeket, ahogy történnek</p> <p>Ÿ Úgy vélem, az elfogadott normának hangsúlyossá kellene tenni (r) 1=a jöv re vonatkozó tervezést 7=a status quo elfogadását</p> <p>Ÿ Úgy vélem, a társadalmi összejöveteleket (r) 1=el re jól meg kellene tervezni (minimum 2 héttel el re) 7=spontán módon (legfeljebb egy órával el re tervezve) kellene tartani</p> <p>Ÿ Úgy vélem, az embereknek 1=inkább a jelennek, mint a jöv nek kellene élniük 7=inkább a jöv nek, mint a jelennek kellene élniük</p>



<b><i>Hatalmi távolság</i></b>	
<p>Magas érték = erős hatalmi távolság</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a személyek befolyásának alapja elsősorban</p> <p>1=a képesség és a társadalomhoz való hozzájárulás</p> <p>7=pozícióból fakadó hatalom</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a követelt elvárják, hogy (r)</p> <p>1=kérdés nélkül engedelmeskedjenek vezetőjüknek</p> <p>7=kérdéseket tegyenek fel vezetőjüknek, ha nem értenek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a hatalmi pozícióban lévő emberek (r)</p> <p>1=növelik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben</p> <p>7=csökkentik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a hierarchiában elfoglalt rangnak és pozíciónak megvannak a maga privilégiumai (r)</p> <p>1=Erősen egyetértek</p> <p>4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e</p> <p>7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a hatalom (r)</p> <p>1=fent koncentrálódik</p> <p>7=társadalomszerte megoszlik</p>	<p>Magas érték = erős hatalmi távolság igénye</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Úgy vélem, a személyek befolyásának alapjául kéne szolgáljon elsősorban</p> <p>1=a képesség és a társadalomhoz való hozzájárulás</p> <p>7=pozícióból fakadó hatalom</p> <p>Ÿ Úgy vélem, a követeknek (r)</p> <p>1=kérdés nélkül kellene engedelmeskedjenek vezetőjüknek</p> <p>7=kérdéseket kellene feltenniük vezetőjüknek, ha nem értenek egyet</p> <p>Ÿ Úgy vélem a hatalmi pozícióban lévő embereknek (r)</p> <p>1=növelni kellene társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben</p> <p>7=csökkenteni kellene társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben</p> <p>Ÿ Társadalmunkban a fiataloknak a felnőttekkel való egyet nem értés esetén alkalmazkodniuk kellene a felnőttekhez (r)</p> <p>1=Erősen egyetértek</p> <p>4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e</p> <p>7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Úgy vélem, társadalmunkban a hatalomnak (r)</p> <p>1=fent kellene koncentrálódni</p> <p>7=meg kellene oszlani</p>

<b><i>Humán orientáció</i></b>	
Magas érték = erős humánorientáció	Magas érték = erős humánorientáció igénye
<b><i>Kérdések</i></b>	<b><i>Kérdések</i></b>
<p>ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában (r)</p> <p>1=nagyon törődnek a másikkal</p> <p>7=egyáltalán nem törődnek a másikkal</p>	<p>ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy (r)</p> <p>1=nagyon törődjenek a másikkal</p> <p>7=egyáltalán ne törődjenek a másikkal</p>
<p>ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában (r)</p> <p>1=nagyon fogékonyak mások iránt</p> <p>7= egyáltalán nem fogékonyak mások iránt</p>	<p>ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy (r)</p> <p>1=nagyon fogékonyak legyenek mások iránt</p> <p>7= egyáltalán ne legyenek fogékonyak mások iránt</p>
<p>ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában (r)</p> <p>1=nagyon barátságosak</p> <p>7=nagyon barátságtalanok</p>	<p>ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy (r)</p> <p>1=nagyon barátságosak legyenek</p> <p>7=nagyon barátságtalanok legyenek</p>
<p>ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában (r)</p> <p>1=nagyon toleránsak a hibákkal szemben</p> <p>7=egyáltalán nem toleránsak a hibákkal szemben</p>	<p>ÿ Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy (r)</p> <p>1=nagyon toleránsak legyenek a hibákkal szemben</p> <p>7=egyáltalán ne legyenek toleránsak a hibákkal szemben</p>
<p>ÿ Ebben a társadalomban az emberek általában (r)</p> <p>1=nagylelkűek</p> <p>7=egyáltalán nem nagylelkűek</p>	

<b><i>Teljesítményorientáció</i></b>	
<p>Magas érték = erős teljesítményorientáció</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban arra serkentik a tizenéves diákokat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket (r)</p> <p>1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a nagyobb jutalmak alapja (r)</p> <p>1=csak a hatékony teljesítmény 4=a hatékony teljesítmény és más tényezők (pl.: életkor, pol. kapcsolatok) 7=a hatékony teljesítmény helyett más tényezők (pl.: életkor, pol. kapcsolatok)</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a teljesítményt javító innovativitást általában (r)</p> <p>1=számtotve en jutalmaznak 4=valamelyest jutalmaznak 7= nem jutalmaznak</p>	<p>Magas érték = erős teljesítményorientáció igénye</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Úgy vélem, a tizenéves diákokat arra kéne serkenteni, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket (r)</p> <p>1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Úgy vélem, a nagyobb jutalmak alapjának (r)</p> <p>1=csak a hatékony teljesítménynek kellene lenni 4=a hatékony teljesítménynek és más tényezőknek (pl.: életkor, pol. kapcsolatok) kellene lenni 7=a hatékony teljesítmény helyett más tényezőknek (pl.: életkor, pol. kapcsolatok) kellene lenni</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a teljesítményt javító innovativitást általában (r)</p> <p>1=számtotve en jutalmazni kellene 4=valamelyest jutalmazni kellene 7= nem kellene jutalmazni</p>

<b><i>Individualizmus - Kollektívizmus változó</i></b>	
<p>Magas érték = erős kollektívizmus</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a vezetőket közösségi lojalitásra bátorítanak, még akkor is ha ezzel az egyéni célok szenvednek csorbát (r)</p> <p>1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a gazdasági rendszer felépítése</p> <p>1=az egyéni érdekek 7=a közösségi érdekek maximalizálását biztosítja. (r)</p>	<p>Magas érték = erős kollektívizmus</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a vezetőket közösségi lojalitásra kellene bátorítaniuk, még akkor is ha ezzel az egyéni célok szenvednek csorbát (r)</p> <p>1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a gazdasági rendszer felépítésének</p> <p>1=az egyéni érdekek 7=a közösségi érdekek maximalizálását kellene biztosítani. (r)</p>

<b><i>Triandis féle kollektívizmus változó</i></b>	
<p>Magas érték = erős családi lojalitás, kollektív orientáció</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a gyermekek büszkéek a szüleik egyéni eredményeire (r) 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a szülők büszkéek gyermekeik egyéni eredményeire (r) 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban az idősebb szülők egy fedél alatt laknak gyerekeikkel (r) 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a gyerekek általában otthon laknak a szüleikkel amíg meg nem házasodnak (r) 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p>	<p>Magas érték = erős családi lojalitás, kollektív orientáció igénye</p> <p><b><i>Kérdések</i></b></p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a gyermekeknek büszkének kellene lenniük szüleik egyéni eredményeire (r) 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Ebben a társadalomban a szülőknek büszkének kellene lenniük gyermekeik egyéni eredményeire (r) 1=Erősen egyetértek 4=Nem tudom eldönteni, egyetértek-e 7=Erősen nem értek egyet</p> <p>Ÿ Milyen fontosnak kellene lennie más társadalmak tagjainak rólunk alkotott pozitív véleményének az Ön társadalma tagjai számára? 1=Egyáltalán nem fontos 4=Közepesen fontos 7=Nagyon fontos</p> <p>Ÿ Hogy e társadalom tagjai, arra társadalmunk tagjainak 1=nem kellene büszkének lenni 4=közepesen büszkének kéne lenni 7=büszkének kellene lenni</p>

xx. sz. melléklet

## A GLOBE társadalmak rangsorolása és a Test Banding módszer alkalmazása<sup>60</sup>

A GLOBE társadalmak társadalmi kultúra változók szerinti rangsorolása egy meglehetősen könnyen kivitelezhető eljárás. Bármely adott kultúraváltozóra a társadalmakat egyszer en csökkenő sorrendbe rendezzük a követett gyakorlatuk vagy a vallott értékük szerint. Mégis, amíg a társadalmak rangsorolásának folyamata világosan érthető, azt találtuk, hogy a rangsor-béli különbségek könnyen túlinterpretálhatóak. Pontosabban fogalmazva, hajlamosak vagyunk a társadalmak rangsorban elfoglalt relatív pozíciójára koncentrálni és elfeledkezni azokról a skála-értékekről, amelyek alapján a rangsor létrejött. Eképpen a rangsorbeli különbségeket jelentéssel bírónak tekintjük, jóllehet az adott skálaérték tekintetében néha triviális a társadalmi különbségek terjedelme. Hogy kezelni tudjuk ezt a problémát, a pszichometriai és személy-kiválasztási szakirodalomban teszt sávképzés-ként (**test banding**-ként) ismert technikát követtük (Cascio, Outtz, Zedeck, & Goldstein, 1991; Guion, 1998; Hanges, Grojean, & Smith, 2000; Zedeck, Cascio, Goldstein & Outtz, 1996). Ez az eljárás a teszt eredményeket olyan sávokba csoportosítja, amelyek belül egy adott sávba tartozó értékek különbségét nem tekintjük jelentősen különbözőnek. Az ilyen sávok képzésének racionalitása a mérések megbízhatatlanságának elvében gyökerezik. Más szavakkal, a test banding jelen kutatási kontextusban való alkalmazásának el feltételezése az, hogy tökéletlen a kapcsolat egy adott társadalom adott kultúraváltozójára kapott skála-érték és a társadalom teljes népességének adott változóra vonatkozó értéke között (értsd: az az érték, amelyet akkor kapnánk, ha a társadalom valamennyi tagja kitöltötte volna a kérdőívet). A tökéletlen kapcsolat létrehozásához elsődlegesen hozzájáruló tényező a véletlen hiba. A véletlen hiba eredményeként két társadalmat akkor is különbözőnek tekinthetünk (és ennek következtében különböző rangszámmal illetjük), ha azok egyébként az érdeklődés középpontjában álló fogalom tekintetében lényegében azonosak. A test banding-et tehát azért fejlesztették ki, hogy meghatározzanak egy olyan érték-terjedelmet, amelyen belül az értékek nem különböztethetők meg a sáv legnagyobb értékétől. Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy a banding eljárás GLOBE változókra való alkalmazása feltételezi, hogy minimális a szisztematikus hibák – mint pl. a rosszul specifikált fogalmak, a fogalom területén való torzított mintavétel, és kérdés megfogalmazási problémák – hatása.

A teszt sáv (test band) szélessége függvénye egyfelől annak, hogy a kutató milyen megbízhatósági (konfidencia) szintet követel meg ahhoz, hogy két társadalmat valóban különbözőnek nevezhessen, másfelől az mérés sztenderd eltérés-hibájától (SED – standard error of the difference) (Cascio, Outtz, Zedeck, & Goldstein, 1991; Guion, 1998; Zedeck, Cascio, Goldstein & Outtz, 1996). A sztenderd eltérés-hibát (SED) a következő képlet szerint számíthatjuk ki (Gullicksen, 1950):

$$SED = S_x \cdot 2 \cdot (1 - r_{xx})$$

Az egyenletben  $S_x$  a GLOBE társadalmak adott változó szerinti sztenderd szórását reprezentálja,  $r_{xx}$  pedig ezen változó megbízhatóságát. A társadalmak rangsorolásához sávjaink becslésére az általánosíthatósági elméletet (generalizability theory) mint megbízható becslést követtük, mert általánosíthatósági elmélet kombinálja a változók bels

<sup>60</sup> Forrás: Hanges, P.J. – Dickson, M.W. – Sipe, M.T. (2004): Rational for GLOBE Statistical analysis. Societal Rankings and Test of Hypothesis. (in: House et al, 2004. pp. 219-221.) – ford.: Bakacsi Gyula

konzisztenciájának és az interrater reliability (megbízhatóság) információit. A kultúra változók sztenderd eltérés-hiba (SED) értékeit lásd az 1.sz. táblázatban:

**1. táblázat: A társadalmi kultúra változók sztenderd eltérés-hiba (SED) értékei**

Társadalmi kultúra változó	SED	
	Gyakorlat (Practices)	Érték (Values)
Hatalmi távolság	0,27	0,19
Bizonytalanságkerülés	0,32	0,3
Kollektivizmus I. (Intézményi)	0,32	0,29
Kollektivizmus II. (Csoport)	0,5	0,28
Nemi szerepek egyenl sége	0,32	0,27
Asszertivitás	0,32	0,59
Humánorientáció	0,26	0,18
Teljesítményorientáció	0,32	0,17
Jöv orientáció	0,31	0,26

A teszt sáv (test band) tényleges szélességét a sztenderd eltérés-hiba (SED) és a sztenderdizált normál távolsággal (C) szorzata adja:

$$\text{Sávszélesség} = C \times SED$$

A teszt sáv körüli 95% konfidenciához a C értéke 1,96-ban határozható meg. (Hanges,2000).



## 1. SZÁMÚ MELLÉKLET: A VILÁG VALLÁSI TÉRKÉPE

